KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI

Dr. H. Bukman Lian, M.M., M.Si.

Penerbit

NoerFikri Offset

KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI

Penulis : Dr. H. Bukman Lian, M.M., M.Si.
Editor : Dessy Wardiah dan Dian Nuzulia
Layout : Tim Noerfikri
Desain Cover : Haryono

Hak Penerbit pada **NoerFikri Offset**, Palembang
Perpustakaan Nasional Katalog dalam Terbitan (KDT)
Anggota IKAPI (No. 012/SMS/13)

Dicetak oleh:
CV.Amanah
Jl. KH. Mayor Mahidin
No. 142 Telp/Fax : 366
625 Palembang –
Indonesia 30126 E-mail :
noerfikri@gmail.com

Cetakan I: November 2017

ISBN : 978-602-447-076-0

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas selesainya buku dengan judul Kepemimpinan dan Kualitas Kinerja Pegawai. Shalawat beserta salam pun senantiasa tercurah pada junjung kita, Nabi besar Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam.

Dalam penyusunan buku ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi. Namun penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan buku ini tidak lain berkat bantuan, dorongan, dan bimbingan segala pihak, terutama pertolongan dari Tuhan sehingga kendala-kendala yang penulis hadapi teratasi.

Buku ini memuat tentang "Teori-Teori Kepemimpinan, Motivasi Kerja, kompetensi dan Komitmen Kerja" serta implikasinya pada kinerja pegawai SKPD kota Palembang.

Penulis sangat berharap buku ini dapat berguna dalam rangka menambah wawasan serta pengetahuan kita mengenai Kepemimpinan, dan Kualitas Kinerja Kerja. Walaupun buku ini memiliki kelebihan dan kekurangan, penyusun membutuhkan kritik dan saran dari pembaca yang membangun. Semoga buku ini dapat dipergunakan sebagai salah satu acuan, petunjuk maupun pedoman bagi pembaca dalam penelitian tentang Kepemimpinan, Motivasi Kerja, kompetensi dan Komitmen Kerja.

DAFTAR ISI

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan kinerja sebuah organisasi sangat didukung oleh kulitas faktor-faktor sumber daya, seperti faktor *man* (manusia), *machine* (mesin), *money* (modal), *market* (pasar) dan lain – lain. Salah satu sumber daya terpenting adalahsumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah orang – orang yang memiliki kemampuan atau keahlian, bakat, kreatifitas tenaga yang dapat diberikan kepada organisasi, setiap organisasi tentu menuntut setiap karyawan atau personalianya dapat memaksimalkan kemampuannya. Keinginan dari perusahaan atau organisasi agar karyawannya lebih produktif adalah suatu tuntutan yang tidak dapat dihindari, apalagi mengingat persaingan yang tinggi antara organisasi dan lingkungan kerja pada masyarakat yang maju dan modern.

Masyarakat yang maju dan modern adalah pendukung yang utama setiap organisasi apapun bentuknya. Perilaku manusia dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi itu sendiri, oleh karena itu persoalan manusia senantiasa berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi yang pada dasarnya dipengaruhi pula oleh perilaku organisasi itu sendiri sebagai wadah tempatnya berhimpun.

Masyarakat yang berperilaku dalam organisasi modern adalah ditandai dengan peradaban manusia itu sendiri dan manusia tidak bisa melepaskan diri untuk tidak terlibat dalam suatu organisasi. Masyarakat Indonesia adalah masyarakat organisasi, hidup dan lahir karena organisasi, dididik oleh organisasi dan hampir semua manusia menggunakan waktu hidup, bekerja untuk organisasi.Penempatan faktor manusia dalam organisasi bukannya semakin ditinggalkan melainkan mendapatkan tempat yang mantap dimasa yang akan datang. Dalam melaksanakan tugas dalam suatu organisasi, manusia harus memperhatikan tiga dimensi yaitu : dimensi teknis, dimensi konsep dan dimensi manusia dan apabila ketiga dimensi ini

berinteraksi maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif.

Pemanfaatan dan peningkatan Sumber Daya Manusia ditujukan bukan saja untuk meningkatkan mutu manusia secara individual seperti peningkatan kesehatan dan pendidikan, akan tetapi ditujukan pada peningkatan kinerja yang efektif dan efisien serta menjadi tenaga kerja yang memiliki produktifitas yang tinggi dan meningkatnya komitmen terhadap organisasinya. Untuk mencapai sasaran tersebut makamutu Sumber Daya Manusia perlu ditingkatkan melalui peningkatan nilai tambah yang bersumber dari manusia itu sendiri baik melalui jalur pendidikan formal maupun jalur pendidikan non formal. Dengan demikian aspek Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi merupakan harta yang sangat berharga dalam rangka meningkatan kinerja, komitmen dan produktifitas dari staf itu sendiri dan sangat dimungkinkan secara bersama – sama dengan staf yang lain akan mampu meningkatkan kinerja suatu organisasi.

Suatu organisasi akan berjalan baik dan lancar apabilasemua staf dan pejabat suatu organisasi itu memiliki kinerja yang maksimal dan mampu mengembangkan dirinya seoptimal mungkin.Penciptaan kinerja yang optimal akan berpengaruhterhadap perubahan politik, ekonomi, sosial, budaya ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan – perubahan yang terjadi dilingkungan sekitar akan mempengaruhi secara langsung sektor kehidupan manusia. Perubahan kemampuan manusia merupakan aset pokok pembangunan bangsa atau pembangunan sumber daya (*resources*) baik Sumber Daya Alam (*natural resources*) maupun Sumber Daya Manusia (*human resources*) dan kedua sumber daya ini akan sangat penting artinya dalam kemampuan pembuatan kebijakan, manajemen, organisasi dan melaksanakan nilai moral dan etika sangat diperlukan oleh para administrator agar mereka berhasil melaksanakan pekerjaannya yaitu menyiapkan barang dan jasa publik atau memberikan pelayanan secara professional.Kemampuan professional tersebut akan berguna atau tidak hanya dapat diketahui melalui akuntabilitas kinerja yang ditunjukkan pegawai, apakah mereka dapat melaksanakan tugasnya secara

profesional sehingga memberikan manfaat ataumemenuhi kebutuhan serta apresiasi masyarakat yang dilayani.

Untuk memberikan pelayanan yang baik pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 yang telah diubah dengan Undang-UndangNomor 32 Tahun 2004 menekankan pemberian kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memberdayakan mereka, menjamin proses demokratisasi, perlindungan hukum dan jaminan kehidupan lainnya.

Pemberian kewenangan yang diatur dalam Undang-Undang tersebut lebih didasarkan pada tuntutan akuntabilitas publik yaitu bertanggungjawab pemerintah terhadap masyarakat yang seharusnya dilayani. Perwujudan dan komitmen yangnyata dari akuntabilitas publik tersebut hanya ditunjukan dalam bentuk kinerja, termasuk di dalamnya kinerja program, institusi dan aparat pemerintah.

Komitmen yang nyata dan gerakan *Reinventing Government* menuntut agar kinerja tidak lagi diukur dengan berapa besarnya *input* dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai *output* sebagaimana yang dianut selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar – benar dirasakan pelanggan atau masyarakat. Tuntutan ini didasarkan pada kenyataan bahwa akuntabilitas pemerintah terhadap masyarakat selama ini adalah diberlakukannya prinsip " *Good Governance* " yang sangat menekankan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja instansi pemerintah jarang dilakukan, sementara pengukuran kinerja pegawai masih didasarkan pada standar evaluasi yang sering menimbulkan masalah yaitu melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Alat evaluasi kinerja pegawai tersebut digunakan sejak sekian lama, tidak pernah dievaluasi ataupun direvisi yang disesuaikan dengan perubahan paradigma dan tuntutan publik. Standar penilaian yang digunakan masih bersifat seragam, dan sering dinilai kurang mengakomodasi variasi-variasi bidang tugas pokok dan fungsi pegawai, misi institusi dan kekhasan dan tingkatan hirarki, bahkan penilaian kinerja terkadang bergeser tujuannya yaitu mengarah kepada tujuan-tujuan politis dan psikologis tertentu, oleh karena itu hasil penilaianpun kurang menggambarkan apakah

seseorang tersebut memiliki tingkat kinerja tertentu. Sumbangan setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi juga menjadi tidak jelas. Implikaksinya adalah timbulnya keragu-raguan dalam memanfaatkan hasil penilaian tersebut untuk penempatan, promosi, penerapan sanksi atau pemberian motivasi kepada para pegawai termasuk pemberian pendidikan dan pelatihan, serta melalukan pembenahan dan pengembangan organisasi dan pegawai.

Prakarsa untuk melakukan revisi dan perubahan nampaknya sangat mendesak, setelah masyarakat dari hari kehari menuntut peningkatan kinerja birokrasi dan aparat pemerintah. Peningkatan kinerja birokrasi dan aparat pemerintah tersebut hanya dapat dilakukan melalui proses evaluasi yang objektif, dan hasil evaluasi tersebut baru dapat diterima kalau sistem penilaian kinerja yang digunakan dalam evaluasi tersebut benar-benar valid dan diandalkan, dan juga kalau sudah sesuai dengan tuntutan paradigma yang dianut tidak mengandung atau memberi ruang bagi bias tertentu dan muatan-muatan kepentingan khusus, dan terus dilakukannya penyesuaian dan penyempurnaan.

Kinerja selalu dikaitkan dengan akuntabilitas. Secara umum akuntabilitas berkenaan dengan sistem " *check and balances* " kelembagaan dalam suatu sistem administrasi. Secara eksternal akuntabilitas merupakan tanggung jawab terhadap sumber daya atau otoritas yang diberikan atau diserahkan, seperti akuntabilitas fiskal, akuntabilitas legal, akuntabilitas program, akuntabilitas proses, dan akuntabilitas *outcome*. Sedangkan secara internal akuntabilitas berkenaan dengan pedoman etika, professional dan praktek dalam menjalankan tanggung jawab yang diserahkanmenurut standar dan idealnya suatu profesi.

Dalam dunia administrasi publik kedua jenis akuntabilitas di atas (eksternal dan internal) sama pentingnya. Seorang administrator publik diharapkan memiliki kedua akuntabilitas tersebut. Bukti nyata dari akuntabilitas ini adalah kinerja yaitu hasil kerja yang dijanjikan kepada publik pada setiap Tahun Anggaran termasuk yang dijanjikan dalam pemilihan umum, pemilihan umum daerah atau pengangkatan dalam jabatan.

Pengangkatan dalam jabatan baik jabatan fungsional maupun struktural diperlukan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memotivasi, baik dalam peningkatan kompetensi maupun komitmen kerja agar kinerja pegawai baik yang staf maupun pejabat yang membidangi keuangan.

Selanjutnya kita lihat data salah satu penilaian kinerja pengelolaan keuangan yang dilihat dari keterlaksanaan program/proyek setiap SKPD dalam Kota Palembang sesuai dengan laporan per 31 Oktober 2012.

No	Instansi	Jumlah Kegiatan per Rekening	Jumlah Seluruh Kegiatan	Jumlah Dana (Rp)	Realisasi	
					Fisik (%)	Keuangan (%)
1	Disdikpora	66	197	203.667.942.030	12.23	13.18
2	Dinas Kesehatan	12	30	13.549.950.500	51.83	42.16
3	Dinas Sosial	17	21	860.900.000	83.09	61.47
4	Dinas Tenaga Kerja	3	4	615.000.000	100	100
5	Dinas Perhubungan	12	30	9.220.425.000	47.66	44
6	Dinas Kominfo	6	7	171.650.000	28.57	14.28
7	Dinas Duk Capil	3	3	280.140.000	100	99.66
8	Dinas Budpar	9	9	418.210.000	66.66	66.66
9	Dinas PU.BM	42	186	41.164.269.000	28.52	4.731
10	Dinas PU CK dan Perumahan	45	310	37.429.329.000	5.225	5.161
11	Dinas Tata Kota	11	12	1.429.000.000	16.66	16.66
12	Dinas Perindagkop	5	5	77.000.000	100	100
13	Dinas Pertanian, perikanan dan kehutanan	55	69	6.609.667.000	63.7	46.81
14	Dispenda	12	24	4.594.000.000	0.06	37.5
15	Dinas Kebersihan	39	49	16.771.889.000	22.24	10
16	Badan Penanggulangan Bencana dan Pemadam Kebakaran	18	21	1.259.000.000	38.09	28.57
17	Dinas Penerangan Jalan, Pertamanan dan Pemakaman	47	127	23.000.810.000	8.601	8.818
18	Badan Arsip, Perpustakaan dan Dokumentasi	18	20	858.500.000	70	68
19	Badan Pemberdayaan Masyarakat	11	12	404.975.000	8.33	8.33

No	Instansi	Jumlah Kegiatan per Rekening	Jumlah Seluruh Kegiatan	Jumlah Dana (Rp)	Realisasi	
					Fisik (%)	Keuangan (%)
	Kelurahan					
20	Bappeda	30	31	1.969.870.000	35.48	32.25
21	BKPMD	1	2	27.700.000	100	100
22	Ban Kesbang Pol	5	5	364.000.000	100	100
23	Sat Pol PP	5	5	77.000.000	80	0
24	Inspektorat	7	7	70.000.000	0	0
Jumlah		**489**	**1186**	**364.401.124.530**	**51.40**	**42.01**

Sumber : Data diolah dari bagian Pembangunan Setda Kota Palembang (2012)

Dari data diatas terdapat 489 rekening kegiatan dan 1.186 jenis kegiatan yang harus dilaksanakan pada tahun 2012 yang dimulai triwulan I s/d triwulan IV. Triwulan IV akan dimulai bulan Oktober sampai dengan bulan Desember 2012. Untuk menyelesaikan kegiatan tersebut disiapkan dana sebesar Rp364.401.124.530,- (Tiga Ratus Enam Puluh Empat Milyar Empat Ratus Satu Juta Seratus Dua Puluh Empat Ribu Lima Ratus Tiga Puluh Rupiah) dari dana yang disediakan ternyata sampai dengan tanggal 31 Oktober 2012 realisasi fisik baru 51.40% dan realisasi anggaran baru diserap 42.01% dan seharusnya dana sudah mencapai sekitar 83.33%. Memperhatikan data dimaksud jelas bahwa kinerja pegawai masih tergolong kurang baik dan diperlukan analisis lebih lanjut.

Untuk melakukan kajian yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian dan analisis kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang, maka perlu dilihat beberapa faktor penting yaitu:

1. Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melalukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subjektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendalikan perbuatan tersebut.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, bagaimana menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumberdaya

manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumberdaya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan sistem penilaian kinerja.

3. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bias kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi kerja yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.
4. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya suatu penilaian kinerja. Apabila mereka selalu memberikan Komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada di bawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai merasa puas dalam pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan. Berdasarkan pernyataan diatas sangatlah jelas bahwa rendahnya kinerja pegawai diduga oleh motivasi kinerja pegawai yang rendah pula, kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kompetensi pegawai pada pekerjaannya. Oleh karena itu diduga rendahnya kinerja pegawaidalam Kota Palembang dimungkinkan oleh kompetensi pegawai tersebut rendah serta motivasi kerja untuk melakukan pekerjaan yang terbaik rendah dan adanya kecenderungan kekurangpuasan pegawai.

Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi kerja *account representative* untuk melakukan pengawasan dan memberikan bimbingan kepada pejabat penatausahaan keuangan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dan kurang puasnya pegawai atau pelayanan yang mereka lakukan. Kurangnya pengawasan dan konsultasi terhadap pejabat penatausahaan keuangan sering mengakibatkan adanya hubungan yang kurang harmonis dan terjalin dengan baik sehingga para pejabat penatausahaan keuanganbelum merasa memiliki tanggungjawab dan menghargai tugas pokoknya yang seharusnya dapat dijalani dengan baik.

Jadi dalam penelitian ini akan dibahas permasalahan kinerja pegawai dari dua aspek penting yaitu :

1. Aspek pribadi pegawai, yaitu melalui kompetensi dan motivasi dan komitmen mereka.
2. Aspek pimpinan langsung mereka yang menerapkan kepemimpinannya sehingga dengan demikian diharapkan penelitianini dapat diketahui aspek mana yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kineja pegawai.

Dalam peningkatan kinerja pegawai, banyak usaha yang harus mendapatkan perhatian dan diduga kepemimpinan yang kurang efektifpun akan mempersulit para pegawai dalam meningkatkan kompetensi, tetapi pada lain posisi kompetensi pegawai pun akan meningkatkan efektifitas kepemimpinan mereka dan apabila pimpinan mau menerima kritikan atau masukan dari para pegawai (*bottomup*). Hasil penelitian diatas memperlihatkan bahwa ada hubungan korelasionalantara kepemimpinan dengan kompetensi pegawai, karena itu rendahnya kompetensi *account representative* pada lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang diduga dari kepemimpinan yang kurang memberikan peluang kepada pegawai untuk berkembang.

Demikian pula sebaliknya kepemimpinan yang kurang efektif diduga disebabkan oleh kompetensi pegawai yang rendah, sehingga terdapat keengganan pegawai untuk memberikan kritikan dan masukan kepada pimpinan mereka.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa gagasan analisis kinerja merupakan pandangan baru dalam sistem penilaian kinerja, bahwa dapat dikatakan sebagai suatu inovasi dalam manajemen kepegawaian di Indonesia. Tuntutan logis dari produk analisis penilaian kinerja yang merupakan inovatif dengan adanya tuntutan pedoman pengelolaan keuangan daerah yang dikenal dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No.13 Tahun 2006, yang telah diperbaiki dengan Permendagri No. 59 Tahun 2007 diperlukan pemahaman mengenai konsep-konsep tersebut dalam konteks keuangan dan administrasi publik, bagaimana kebijakan pendukungnya, bagaimana mensosialisasikan ide tersebut kepada pihak yang berkepentingan, bagaimana rancangan konstruksi, kondisi apa yang perlu dipenuhi, dan untuk kepentingan implementasinya dan

yang paling penting untuk diperhatikan adalah bagaimana pelaksanaan implementasi Permendagri No.13 Tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang permasalahan Analisis Pengaruh Kinerja Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Kinerja Pejabat Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) memerlukan upaya konsistensi antara konsep yang ada dengan implementasinya dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.

Untuk mewujudkan hal tersebut tentunya tidak sedikit waktu yang diperlukan dalam persiapan dan pembenahan internal untuk mendukung implementasi Permendagri No.13 Tahun 2006 tersebut. Adanya peningkatan kinerja daerah yang efektif diharapkan dapat melahirkan kondisi yang kondusif bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas akan dilakukan penelitian tentang :***Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap komitmen kerjaserta implikasinya pada kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam kota Palembang.***

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan di lapangan terhadap kondisi kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang, teridentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai *account representative*yang cenderung rendah, diidentifikasi berpengaruh pada kinerja dan profesionalisme pegawai.
2. Motivasi kerja pegawai *account representative* diprediksi rendah sehingga berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja pegawai.
3. Kepuasan kerja rendah dan diidentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai *account representative* dalam melakukan pekerjaannya.
4. Proses komunikasi yang tidak efektif antara pegawai dengan pimpinan diidentifikasi berpengaruh pada profesionalisme pegawai.

5. Kompetensi pegawai yang diduga rendah dalam melakukan pekerjaannya akan mempengaruhi kinerja pegawai.
6. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan dan kompetensi pegawai.
7. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi dan kompetensi pegawai.
8. Kompetensi pegawai dipengaruhi kepemimpinan yang kurang kondusif dalam membina pegawai, demikian juga sebaliknya kepemimpinan yang telah kondusif akan berpengaruh terhadap kompetensi.
9. Rendahnya kompetensi pegawai karena kurang lancarnya proses komunikasi antara pegawai dan pimpinan.
10. Terdapat indikasi kompetensi pegawai *account representative* yang belum mampu memberikan pengesahan yang cukup mengenai Permendagri No. 13 Tahun 2006 dan No. 59 Tahun 2007 tentang Sistem Keuangan Daerah.
11. Terdapat indikasi kepemimpinan yang kurang mampu mendorong pegawai *account representative* untuk bekerja dengan kinerja yang tinggi dan terus menerus dalam mengembangkan diri.
12. Kinerja pegawai diduga dipengaruhi oleh kompetensi Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan Pejabat Pelaksana Tekhnis Kegiatan (PPTK) dalam memahami Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang telah direvisi dalam Permendagri No. 59Tahun 2007.
13. Kinerja pegawai diidentifikasi dipengaruhi oleh kemampuan dan semangat kerja KPA dan PPTK pasca Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang telah direvisi dalam Permendagri No. 59Tahun 2007.

C. Pembatasan Masalah

Dari beberapa permasalahan yang teridentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai, dalam penelitian ini permasalahan yang diteliti dibatasi hanya pada masalah : *kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, komitmen kerja dan kinerja pegawai* pada Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam kota Palembang.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka dapat disusun sejumlah rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmenkerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensikerja terhadap komitmenkerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja secara bersama-sama terhadap komitmenkerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
5. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
6. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.
7. Apakah terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
8. Apakah terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
9. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja,kompetensi kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

E. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalahmenganalisis dan menguji:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmenkerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
3. Pengaruh kompetensikerja terhadap komitmenkerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
4. Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja secara bersama-sama terhadap komitmenkerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
5. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.
7. Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
8. Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
9. Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja,kompetensi kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

F. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja pegawai khususnya bidang pengelolaan keuangan daerah yang dilaksanakan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan atau Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Adapun manfaat teoritis dan manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan yaitu :

1. Secara teoritis, diharapkan menambah khasanah kajian ilmiah sebagai referensi dalam pelaksanaan penelitian bidang yang sama mengenaiPejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) Pasca Permendagri No. 13 Tahun 2006 dan No. 59 Tahun 2007.

2. Manfaat praktis, sebagai informasi bagi stakeholders dalam mengimplementasikan Permendagri No. 13 Tahun 2006 dan No. 59 Tahun 2007 bagi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palembang.

BAB II
TINJAUAN TEORI DAN KAJIAN LITERATUR

A. Tinjauan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:152) kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni tetapi seringkali berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Menurut Djatmiko (2005:47) ada tiga implikasi mengenai kepemimpinan : 1) melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut, 2) kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pimpinan dan anggota kelompok dan 3) kepemimpinan selain dapat mengarahkan bawahan atau pengikut juga dapat mempunyai pengaruh.

Kepemimpinan menurut Goodman *at. all* (2007:275) merupakan sebuah proses pengaruh sosial. Kepemimpinan bukanlah kedudukan, jabatan, atau keuntungan-keuntungan, tetapi merupakan tanggung jawab dan sebuah proses yang bisa diamati, dipahami, dan keterampilannya bisa dipelajari serta dapat dipraktekkan oleh semua orang dimana saja dan kapan saja dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan memerlukan kreativitas penciptaan visi masa depan, menentukan strategi untuk mencapai tujuan itu dan mengkomunikasikan visi itu sehingga semua orang memahami dan mempercayainya. Oleh karenanya Goodman *at. all* mendefinisikan kepemimpinan adalah sebuah proses sosial untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (*a social influence proces to influence people to achieve a common goal*).

Munir (2012:183) kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi orang lain secara orang perorang (interpersonal), melalui proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Definisi ini mencakup bahwa penggunaan pengaruh lewat hubungan antarpribadi, melalui proses komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wibowo (2013:265)

kepemimpinan adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Uha (2013:153) kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan memengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenanginya.

Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa. Ia dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan dalam segala hal yang organisasi kerjakan untuk diri sendiri ataupun untuk organisasi (Cohen, 2011:1). Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan bagi seorang pemimpin yang baik adalah menunjukkan kepedulian terhadap orang lain, memberikan kesempatan dan membantu perkembangan dirinya, menciptakan suasana yang mendorong kepuasan dan hal-hal lain yang pada akhirnya merupakan upaya memajukan organisasi (Rivai, 2004:94). Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa (Rivai, 2004:64).

Kepemimpinan dipahami sebagai konsep yang di dalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, Hanson (1985) dalam Masaong (2011:149). Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan/kecerkasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 2004:9).

Ada banyak definisi berbeda mengenai kepemimpinan, karena ada banyak orang yang mencoba untuk mendefinisikan konsep tersebut. Saal and Knight (2001:334). Kepemimpinan diterjemahkan

ke dalam istilah sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Wahjosumidjo, 2011:17).

Menurut Haryono (2010:17) terdapat hampir 100 sifat dasar atau karakter yang telah berhasil diidentifikasi oleh para ahli, sehingga dapat diketahui mana yang menjadi sifat pimpinan dan bukan pemimpin. Di antara sifat-sifat dasar yang dimiliki secara bawaan dan dapat membuat seseorang berhasil menjadi pemimpin adalah: *adaptable*, *assertive*, *charismatic*, *creative*, *decisive*, *dominant, energetic*, *extraverted*, *friendly, honest*, *intelligent*, *masculine*, *out going, selft confident*, *wise*. Secara fisik pada umumnya sifat dasar pemimpin yang baik adalah *athletic, attractive* dan *tall.*

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2010:2)

Menurut Kartono (2010:80) Tipe kepemimpinan dapat dibagi menjadi berikut :

1. Tipe karismatik.
2. Tipe paternalistis dan maternalistis.
3. Tipe militeristis.
4. Tipe otokratis.
5. Tipe *laisser faire.*
6. Tipe populistis.
7. Tipe administratif.
8. Tipe demokratis (*group developer*).

Demikian juga Kartono (2001:29) mendeskripsikan gaya kepemimpinan bahwa : pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan,

temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayalah yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya

Masalah kepemimpinan senantiasa aktual untuk dibahas masyarakat umum maupun para ahli.Menurut Afdhal (2004:25) sampai tahun 2002 terdapat sekitar 2000 judul buku yang membahas kepemimpinan. Ini dikarenakan dalam kehidupan suatu organisasi kunci utama ada pada pemimpin, dalam pengertian orang yang melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan. Sebagaimana dikatakan Abeng (2000:23), bahwa "kepemimpinan merupakan kunci utama". Sebagai *key person* dalam suatu organisasi, maka pemimpin harus memiliki wawasan yang luas dan memiliki visi yang jauh kedepan, yang selanjutnya dikomunikasikan kepada seluruh jajarannya, mendorong dan memotivasinya, sehingga tujuan organisasi yang diharapkan dapat dicapai. Dimmock (2008:11) menyimpulkan kepemimpinan paling banyak dikenal orang adalah adanya interaksi pengaruh antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan tidak hanya menghadapi tantangan kesatuan dan keragaman, baik dalam studi maupun dalam dunia tindakan, kepemimpinan menghadapi masalah penemuan apa yang sebenarnya sedang terjadi, kemudian menghidupkan jawabannya. Apa yang benar dan nyata? Apa yang abstrak dan apa yang konkret? Pertanyaan-pertanyaan ini berlaku untuk kepemimpinan itu sendiri (Terry, 2002:35).

Menurut Siagian (2003:76) salah satu pengertian tentang kepemimpinan yang telah umum diterima, baik oleh para teoritisi maupun oleh para praktisi, ialah bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak sebagai seorang generalis. Sedangkan menurut Timpe (2003:75) manusia adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Manajemen harus maju ke depan dalam mendapatkan efektivitas optimum dari para karyawan dalam bentuk efisiensi, loyalitas, produktivitas, kreativitas dan antusiasme. Sasaran-

sasaran ini memerlukan cara-cara yang lebih enovatif dan produktif untuk memimpin orang.

Secara tipikal, pemimpin terbaik dan terefektif bertindak berdasarkan salah satu dari enam pendekatan kepemimpinan yaitu visioner, pembimbing, afiliatif demokratis, penetapan kecepatan dan yang terakhir adalah memerintah (Goleman *at.all*, 2004:63).

Menurut Simonton dalam Haryono (2010:6) keberhasilan kepemimpinan bukan hanya dipengaruhi oleh sifat dasar (trait), namun dipengaruhi oleh beberapa fungsi faktor-faktor berikut, seperti : bakat, tempat dan waktu yang tepat.Simonton mengatakan :*" Leadership excellent isa function of the right person, being in the right place and in the right time".* Ivancevics dan Konopaske (2006:313) membuat definisi kepemimpinan adalah sebuah upaya untuk menggunakan pengaruh untuk memotivasi seseorang mencapai tujuan. Definisi selengkapnya : "*an attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goal".* Definisi kepemimpinan oleh Gardner (2001:10) : *"Leadership is the process of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his followers".*

Robbins (2000:347) menyatakan*: "leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals".* Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi terhadap kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan. Sementara Stogdill sebagaimana dikutip Sutisna (2000:250) bahwa: *"Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement."*Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Selanjutnya menurut Dubin, seperti dikutip Wahjosumidjo (2001:36) kepemimpinan yaitu: "*the exercises of auhtority and the making of decisions"*.

Menurut Sutisna (2000:255) kepemimpinan ialah kemampuan untuk membujuk orang-orang lain supaya mengejar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan bergirah. Ia adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok dan menggerakkannya ke arah tujuan-

tujuan. Yukl (2003:4) mendefinisikan kepemimpinan secara lebih komprehensif yaitu sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan dari sasaran sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Amstrong (2000:86)kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Dari pengertian tersebut, maka intinya adalah mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan dan sasaran.

M. Stogdill Ralph (2000) dalam survainya mengenai riset dan teori kepemimpinan menyatakan bahwa, *"Jumlah batasan atau definisi yang berbeda – beda mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan tentang konsep tersebut."*Kita akan mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting dari batasan kita ini, yaitu :

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pimpinan dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan mereka semua, sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain.
3. Selain secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat

mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara seperti yang akan kita bahas berikut ini.

b. Sifat Kepemimpinan

Mengapa bawahan mau menerima pengarahan dari seorang manajer?. Apakah yang menjadi sumber kekuasaan dan pengaruh seorang pemimpin?.Atas pertanyaan ini para ahli mencoba menjawabnya dengan mengemukakan lima dasar kekuasaan manajer (Stogdill, 2000), yaitu :

a. Kekuasaan Imbalan.
b. Kekuasaan Paksaan.
c. Kekuasaan yang Sah.
d. Kekuasaan Referensi.
e. Kekuasaan Ahli.

Semakin besar sumber kekuasaan yang tersedia bagi manajer maka makin besar potensinya untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif. Misalnya, fakta yang biasa diamati mengenai kehidupan organisasi bahwa para manajer pada tingkat yang sama dalam hierarki organisasi dapat sangat berbeda kemampuannya untuk mempengaruhi, memotifasi, dan mengarahkan pekerjaan bawahan. Meskipun para manajer pada tingkat yang sama mungkin mempunyai wewenang sah yang sama, mereka tidak sama dalam hubungannya dengan pelaksanaan kekuasaan, imbalan, paksaan, referensi atau keahlian.

Untuk memperluas pemahaman kita mengenai efektivitas pemimpin, berikut akan dibahas tiga pendekatan utama dalam telaah kepemimpinan. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai penimbulan suatu paduan ciri. Pendekatan kedua berupaya mengidentifikasi prilaku yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Asumsi yang lazim untuk kedua pendekatan ini adalah bahwa individu yang memiliki ciri yang tepat atau memperlihatkan prilaku yang tepat akan tampil sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apa saja yang ia masuki. Pemikiran dan riset dewasa ini bersandar pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasi mengenai kepemimpinan. Pandangan ini mengasumsikan bahwa kondisi yang menentukan

efektifitas pemimpin berbeda–beda sesuai dengan situasi tugas yang harus diselesaikan, keterampilan dan harapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lampau dari pemimpin dan bawahan, dan lain sebagainya.

Seorang yang menjadi pemimpin yang efektif dalam suatu situasi mungkin menjadi sangat tidak efektif dalam situasi lain. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan kontingensi terhadap kepemimpinan yang berusaha merinci faktor–faktor situasi yang menentukan efektivitas gaya kepemimpinan tertentu. Berikut ini akan dibahas sumbangan dari semua pendekatan ini.

c. Mengidentifikasi Ciri Kepemimpinan

Menurut Yukl (2003:3) ciri kepemimpinan adalah kemampuan luar biasa seperti memiliki energi yang tidak kenal lelah intuisi kepengelolaan, pandangan pada masa depan dan kekuatan untuk membujuk yang tidak dapat ditolak. Upaya sistematis pertama yang dilakukan untuk memahami kepemimpinan adalah dengan mengidentifikasi karakteristik pribadi pemimpin. Pandangan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dijadikan, sesungguhnya masih popular meskipun bukan dikalangan para peneliti. Setelah seumur hidup membaca novel populer dan menonton film serta pertunjukan televisi barang kali kebanyakan orang yakin bahwa ada individu mempunyai kecenderungan untuk memimpin, yakni mereka yang ada dasarnya lebih berani, lebih agresif, lebih tegas dan lebih pandai berbicara dari pada orang lain. Pandangan ini juga mempunyai implikasi praktis tertentu, jika ciri kepemimpinan dapat diidentifikasi maka bangsa dan organisasi akan menjadi jauh lebih canggih dalam memilih pemimpinnya. Hanya orang yang memiliki ciri kepemimpinan tertentu yang akan menjadi politisi, pejabat dan manajer. Kiranya organisasi dan masyarakat akan beroperasi secara lebih efektif.

Teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*) membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi (Robbins, 2008:64). Dalam mencari ciri kepemimpinan yang dapat diukur, para peneliti mengambil dua pendekatan :

1. Mereka berusaha membandingkan ciri –ciri orang yang tampil sebagai pemimpin dengan ciri – ciri orang yang tidak menjadi pemimpin.
2. Mereka berupaya membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan ciri pemimpin yang tidak efektif.

Robbins (2008:78) kebanyakan telaah mengenai ciri kepemimpinan ada dalam kategori pertama, namun telaah ini gagal menemukan ciri-ciri yang jelas dan tetap membedakan pemimpin dari pengikut. Pemimpin suatu kelompok dianggap lebih tinggi, lebih cemerlang, lebih terbuka dan lebih percaya diri pada yang bukan pimpinan. Akan tetapi ada jutaan orang yang mempunyai ciri seperti ini dan kebanyakan mereka jelas tidak pernah menjadi pemimpin, disisi lain ada banyak pemimpin yang telah mapan tidak dan belum memiliki ciri-ciri seperti itu contohnya adalah Napoleon yang tubuhnya sangat pendek atau Lincoln yang pemurung dan tertutup.

Ada kemungkinan juga orang menjadi lebih tegas dan percaya diri begitu mereka menduduki suatu posisi kepemimpinan yang dengan demikian menunjukkan bahwa ciri ini lebih merupakan akibat daripada sebab kemampuan memimpin. Meskipun ukuran kepribadian mungkin suatu saat nanti menjadi lebih pasti dan ciri–ciri tertentu benar- benar dapat diidentikkan dengan kemampuan kepemimpinan, sejauh ini bukti yang ada menunjukkan bahwa individu yang tampil sebagai pemimpin tidak hanya memiliki ciri tunggal yang secara tegas membedakan mereka dari yang bukan pemimpin.

Masih dalam Robbins (2008) Kategori kedua dari telaah ciri kepemimpinan adalah usaha untuk membandingkan karakteristik pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif, yang lebih sedikit jumlahnya dan lebih belakangan dilakukan. Namun telaah ini pada umumnya juga tidak berhasil mengisolasi ciri yang erat sekali kaitannya dengan kepemimpinan yang berhasil. Salah satu telaah menemukan bahwa ciri-ciri seperti inteligensi, prakarsa dan kepercayaan diri berkaitan dengan prestasi dan tingkat manajerial yang tinggi. Akan tetapi telaah ini juga menemukan faktor paling penting yang berkaitan dengan prestasi dan tingkat manajerial adalah

kemampuan penyeliaan manajerial, yaitu keterampilan untuk menggunakan metode penyeliaan yang sesuai dengan situasi tertentu. Kebanyakan studi yang lain dalam bidang ini menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak tergantung pada seperangkat ciri tertentu tetapi pada seberapa jauh ciri pemimpin sesuai dengan kebutuhan situasi yang dihadapi.

Penelitian yang baru-baru ini diadakan menemukan bahwa kemungkinan bagi wanita untuk tampil sebagai pemimpin adalah kurang dibandingkan pria, namun apabila mereka menjadi pemimpin maka akan sama efektifnya. *Stereotype seksual* yang sudah berakar namun sering tidak disadari terus menghambat pengakuan terhadap wanita sebagai pemimpin yang potensial, meskipun semakin banyak orang yakin akan kesamaan kemampuan dan peluang antara pria dan wanita. Apabila wanita benar-benar menjadi pemimpin, mereka berbuat sama baik dengan pemimpin pria dan pada umumnya dianggap sama efektifnya oleh para bawahannya.

d. Perilaku Pemimpin

Menurut Rivai (2010:8) perilaku seorang dapat menentukan keefektifan seseorang. Kepribadian para pemimpin tidak menjadi sebuah subjek. Ketika menjadi nyata bahwa pemimpin yang efektif kelihatannya tidak mempunyai ciri atau karakteristik berbeda, para peneliti berusaha mengisolasi perilaku yang membuat kepemimpinan menjadi efektif. Dengan kata lain, daripada mencoba memecahkan siapakah pemimpin yang efektif, para peneliti berupaya menentukan apa yang dilakukan pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka mereka melaksanakan tugasnya dan lain sebagainya. Tidak seperti ciri, prilaku dapat dipelajari oleh karena itu dapat terjadi bahwa individu yang dilatih dalam perlaku kepemimpinan yang tepat akan mampu memimpin secara lebih efektif. Namun demikian riset menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang tepat dalam satu situasi tidak selalu cocok untuk situasi lain.

Misalnya, seorang eksekutif yang terampil memotivasi individu kreatif mungkin sangat berhasil bila bekerja dalam sebuah perusahaan barang konsumen pada sebuah industri yang sangat kompetitif. Perusahaan seperti itu mungkin tergantung pada teknik pemasaran yang flamboyan, yang dengan demikian kemampuan eksekutif untuk mengelola orang yang kreatif (seperti seniman dan perancang iklan) menjadi sangat bermanfaat. Dalam sebuah perusahaan elektronik yang menghasilkan komponen khusus yang bermutu tinggi, manajer seperti itu mungkin kurang bermanfaat atau kontraproduktif. Hal ini disebabkan karena keberhasilan perusahaan tersebut mungkin tergantung pada kemampuan mempertahankan mutu dan jasa dari pada pendekatan pemasaran. Meskipun semakin jelas bahwa prilaku kepemimpinan yangefektif tergantung, sekurang–kurangnya sebagian, pada situasi yang dihadapi pemimpin yang bersangkutan, beberapa peneliti telah mencapai kesimpulan bahwa perilaku manajemen tertentu lebih efektif dari pada yang lain dalam berbagai situasi. Para peneliti ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

e. Fungsi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2010:34) fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi, sedangkan Kaswan (2013) mengatakan gaya kepemimpinan tetap stabilitas dan lintas waktu pengalaman kepemimpinan. Aspek pertama dari pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan adalah mengalihkan pusat perhatian dari pemimpin perseorangan ke fungsi yang dilakukan pemimpin di dalam kelompoknya. Tampak bahwa agar sebuah kelompok beroperasi secara efektif maka seseorang harus melakukan dua fungsi utama, yaitu fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas dan fungsi sosial atau fungsipembinaan kelompok. Fungsi yang bertalian dengan tugas mencakup fungsi memberi saran pemecahan, informasi dan pendapat. Fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, misalnya menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam

kelompok, menengahi ketidak sepakatan kelompok atau bahkan memerhatikan jalannya diskusi kelompok.

Selanjutnya menurut Rivai (2010:42) gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, setiap yang elok, gerak-geriknya bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik dan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau prilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin.

Peneliti dalam bidang ini menemukan bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai suatu bentuk kepemimpinan bersama dimana satu orang (biasanya manajer atau pemimpin formal) melaksanakan fungsi tugas, sedangkan anggota tugas kelompok lainnya melakukan tugas sosial. Spesialisasi kepemimpinan seperti ini terjadi karena seorang individu mungkin mempunyai tabiat atau keterampilan untuk hanya memainkan satu peran atau karena seorang individu memusatkan perhatian hanya pada satu peran sehingga mengorbankan peran lainnya. Misalnya, seorang manajer yang memusatkan perhatian pada fungsi tugas dapat memaksakan gagasannya dan mendorong kelompok untuk cepat mengambil keputusan. Sebaliknya, fungsi pembinaan kelompok mengharuskan individu tetap tanggap terhadap gagasan dan perasaan anggota kelompok. Seorang individu yang mampu melaksanakan kedua peran tersebut secara berhasil jelas akan menjadi seorang pemimpin yang sangat efektif.

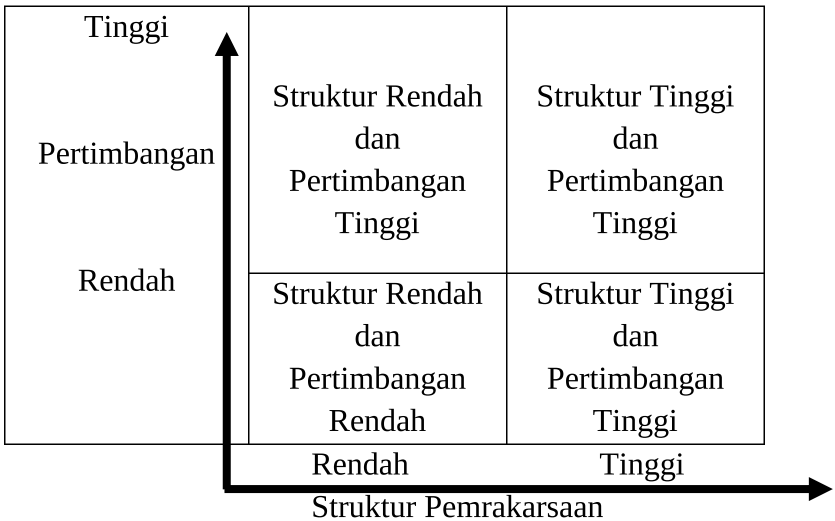
Pandangan kedua mengenai perilaku kepemimpinanmenurut Yukl (2003:14) adalah perhatian utama dalam ketergantungan pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah, konflik peran, menanggulangi permintaan, mengenali kesempatan dan menanggulangi keterbatasan,memusatkan perhatian terhadap gaya yang digunakan seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan.

Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan secara memuaskan. Seorang manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan seperti ini lebih mementingkan terlaksananya tugas daripada perkembangan dan pertumbuhan bawahan. Manajer yang berorientasi pada karyawan berusaha untuk memotivasi daripada menyupervisi bawahan, mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada mereka dan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan dengan anggota kelompoknya.

f. Hasil Riset Universitas Ohio dan Universitas Michigan

Riset mencoba menemukan nama yang paling efektif dari kedua kepemimpinan ini yang menyebabkan kelompok mampu berprestasi. Di Universitas Ohio para peneliti menelaah efektivitas dari apa yang mereka sebut perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan perilaku kepemimpinan berorientasi karyawan. Seperti dapat diduga, mereka menemukan bahwa tingkat perputaran karyawan paling rendah dan tingkat kepuasan karyawan paling tinggi ada dibawah pemimpin yang memiliki orientasi kepada karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang dinilai rendah dalam orientasi karyawan dan tinggi dalam orientasi tugas mendapatkan tingkat keluhan dan tingkat perputaran yang tinggi dikalangan bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang ditelaah di Universitas Ohio menunjukkan bahwa efektivitas seorang pemimpin didasarkan atas dua garis, yaitu (1) garis horizontal yang menunjukkan orientasi karyawan, dan (2) garis vertikal yang menunjukkan orientasi tugas (struktur). Berdasarkan dua garis tersebut maka terciptalah empat kuadran tipe seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut :



(Gaya Kepemimpinan dari Universitas Ohio : Stoner dalam Yukl 2003)

Gambar 2.1. Struktur Pemrakarsan

Akan tetapi para peneliti juga menemukan bahwa penilaian bawahan terhadap efektivitas pemimpinnya tidak tergantung pada gaya si pemimpin melainkan pada situasi dimana gaya tersebut digunakan, misalnya komandan Angkatan Udara yang menilai tinggi orientasi karyawan dinilai kurang efektif daripada komandan yang berorientasi pada tugas. Ada kemungkinan bahwa lingkungan militer yang lebih otoriter, yang disertai keyakinan para penerbang bahwa keputusan yang sukar dan cepat sangat penting dalam suatu pertempuran, akan menyebabkan pemimpin yang berorientasi pada karyawan akan menjadi kurang efektif. Dipihak lain manajer dan supervisor non produksi dalam perusahaan besar dinilai lebih efektif apabila mereka dinilai tinggi dalam orientasi karyawan.

Demikian juga para peneliti Universitas Michigan, yang membedakan antara manajer yang berorientasi produksi dan manajer yang berorientasi karyawan. Manajer yang berorientasi produksi menetapkan standar kerja yang kaku, mengorganisasi tugas sampai ke hal yang sekecil – kecilnya, menentukan metode kerja yang harus diikuti dan menyupervisi secara ketat kerja bawahannya. Manajer yang berorientasi pada karyawan mendorong peran serta bawahan dalam menentukan tujuan dan dalam keputusan kerja yang lain serta

membantu menjamin prestasi yang tinggi dengan membangkitkan kepercayaan dan hormat.

Telaah yang diadakan di Universitas Michigan ini menemukan bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang lebih berorientasi karyawan dari pada berorientasi produksi. Mereka juga menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang mempunyai hubungan yang saling menunjang dengan bawahannya, yang cenderung menerapkan pengembalian keputusan kelompok daripada individu dan yang mendorong bawahannya untuk menetapkan dan mencapai tujuan prestasi yang tinggi.

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidttermasuk diantara teoritisi pertama yang menjelaskan bermacam – macam faktor yang menurut mereka mempengaruhi pilihan manajer akan gaya kepemimpinan. Meskipun secara pribadi menyukai gaya demokratis, mereka mengakui bahwa manajer perlu mengambil pertimbangan praktis tertentu sebelum memutuskan bagaimana mengelola. Mereka mengusulkan agar seorang manajer mempertimbangkan tiga perangkat “kekuatan” sebelum memilih gaya kepemimpinan : kekuatan yang ada dalam diri manajer itu sendiri, kekuatan yang ada pada bawahan dan kekuatan yang ada dalam situasi. Pendekatan ini memandang manajer yang paling efektif adalah manajer yang luwes dan mampu memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu. Bagaimana seorang manajer memimpin terutama dipengaruhi oleh latar belakang, pengetahuan, nilai dan pengalamannya yang merupakan kekuatan yang ada dalam dirinya. Misalnya, seorang manajer yang yakin bahwa kebutuhan individu harus diletakkan pada tempat kedua sesudah kebutuhan organisasi mungkin mengambil peran yang sangat bersifat perintah terhadap aktivitas bawahannya.

Menurut Maulana (2013:61) Karakteristik adalah *Contingent Reward* dan *Management by Exception* jadi kepemimpinan transaksional muncul ketika *Reward* and *Punishment* yang dilakukan oleh pemimpin. Menurut *Tannenbaum dan Schmidt*, seorang manajer dapat membiarkan peran serta dan kebebasan yang lebih besar apabila bawahan :

a. Sangat membutuhkan kemandirian dan kebebasan dalam bertindak.
b. Ingin memperoleh tanggung jawab pengambilan keputusan.
c. Mendukung tujuan organisasi.
d. Cukup berpengetahuan dan berpengalaman untuk menyelesaikan masalah secara efisien.
e. Berpengalaman dengan manajer sebelumnya yang membuat mereka mengharapkan manajemen yang partisifatif.

Jika persyaratan diatas tidak terpenuhi, manajer mungkin harus mengandalkan gaya otoriter, akan tetapi manajer dapat mengubah perilakunya jika bawahan sudah memperoleh kepercayaan dalam bekerja bersama mereka.

Menurut Rivai (2010:42) gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaian dengan situasi. Pilihan gaya kepemimpinan seorang manajer harus memperhitungkan kekuatan situasi, seperti gaya yang lebih disukai organisasi atau kelompok kerja tertentu, sifat dari tugas atau kerja kelompok, tekanan waktu dan bahkan faktor–faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi sikap anggota organisasi terhadap wewenang. Kebanyakan manajer akan memilih gaya kepemimpinan yang lebih disukai hierarki organisasi, jikalau manajemen puncak menekankan keterampilan hubungan manusia, manajer akan condong ke gaya yang mementingkan karyawan. Jika gaya tegas dan komando tampaknya lebih disukai maka manajer akan condong ke gaya yang berorientasi pada tugas.

Kelompok kerja tertentu juga mempengaruhi pilihan gaya. Sebuah kelompok yang bekerja dengan sama baik dapat lebih tanggap terhadap suasana yang bebas dan terbuka daripada kelompok yang bekerja dengan pengawasan yang ketat. Dengan cara demikian sebuah kelompok yakin akan kemampuannya menyelesaikan masalah sebagai sebuah unit, tetapi bila sebuah kelompok kerja terlalu besar atau terlalu terpencar–pencar secara geografis, gaya manajemen partisipatif mungkin sulit dilaksanakan.

Sifat masalah dan tekanan waktu adalah faktor situasi lain yang dapat mempengaruhi pilihan gaya manajerial. Misalnya, sebuah

masalah rumit yang memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus yang hanya dimiliki manajer mungkin membuat instruksi langsung dan pengawasan ketat diperlukan. Demikian pula dalam situasi dimana keputusan cepat penting sekali (seperti dalam keadaan darurat), manajer demokratis sekalipun bisa beralih ke gaya kepemimpinan otoriter.

g. Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan

Menurut Kaswan (2013:2) pengaruh kepemimpinan datang secara bertahap, tidak instant dan tidak sekaligus. Pendekatan ciri dan perilaku menghasilkan riset yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tampaknya tergantung kepada beberapa variabel, seperti kultur organisasi, sifat dari tugas, aktivitas kerja serta nilai dan pengalaman manajerial seseorang. Tak ada satu ciripun yang berlaku sama untuk semua pemimpin yang efektif, tak satupun gaya yang paling efektif untuk semua situasi.

Oleh sebab itu peneliti mengambil langkah berikutnya yang masuk akal, mereka berusaha mengidentifikasi faktor–faktor situasi yang memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu. Sejak munculnya karya Tannenbaum dan Schmidt, banyak peneliti yang menambahkan dan menguraikan faktor–faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang manajer dan seberapa efektif gaya tertentu.

Bagaimana situasi kerja memengaruhi seorang manajer bergantung kepada persepsinya mengenai situasi yang bersangkutan, seorang manajer yang salah mengartikan suatu situasi mungkin hanya akan dapat merasakan dimensi sesungguhnya secara bertahap. Sebagai contoh, seorang manajer yang berpendapat bahwa bawahan malas dan kurang mampu maka akan mengelola mereka atas dasar anggapan tertentu untuk jangka waktu yang lama, apabila bawahan itu sungguh ingin sekali bekerja dan menunjukkan penampilan yang istimewa. Agar gaya kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka persepsi manajer mengenai situasi tersebut haruslah diubah.

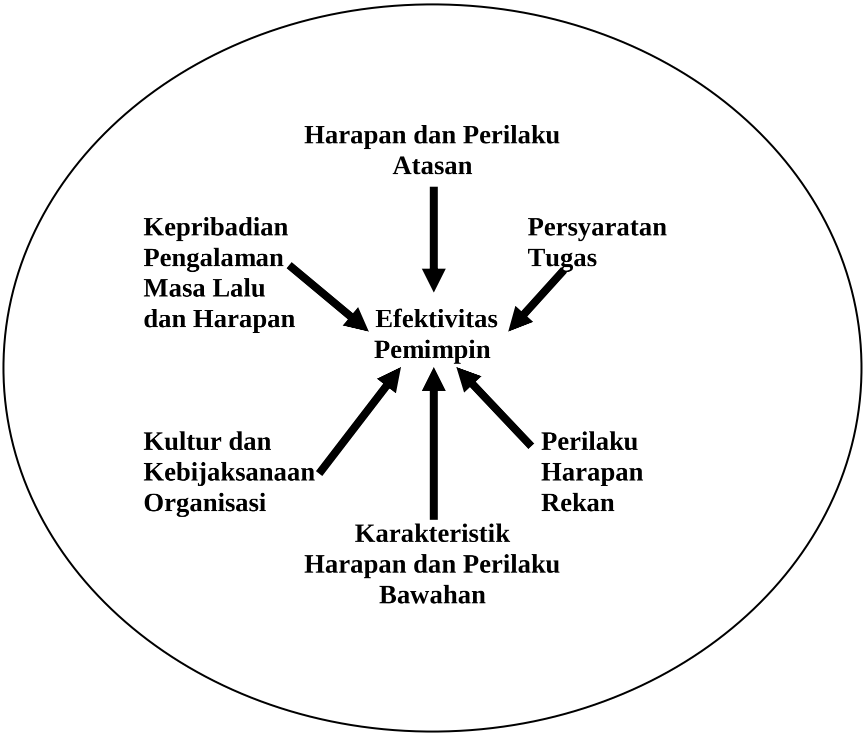
Faktor–faktor yang memengaruhi efektivitas pemimpin mencakup kepribadian, kemampuan masa lampau dan harapan dari pemimpin tersebut, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, persyaratan tugas, kultur, kebijaksanaan organisasi dan harapan serta perilaku rekan, pada gilirannya faktor–faktor ini juga memengaruhi pimpinan. Proses pengaruh tersebut bersifat timbal balik antara pemimpin dan anggota kelompok, saling memengaruhi hingga memengaruhi efektivitas kelompok secara keseluruhan.

h. Kepribadian, Pengalaman Masa Lampau dan Harapan Pemimpin

Menurut Rivai, (2010:56) Sudah dikatakan bahwa nilai, latar belakang dan pengalaman manajer memengaruhi pilihan gaya kepemimpinan seorang manajer. Sering manajer yang telah berhasil melaksanakan supervisi kecil misalnya, atau yang menghargai kebutuhan pemenuhan diri bawahan mungkin memilih gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Seorang manajer yang tidak memercayai bawahan atau yang ingin benar–benar mengelola semua aktivitas kerja secara langsung mungkin memilih gaya kepemimpinan yang otoriter. Pada umumnya manajer mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling menyenangkan bagi dirinya.

Kenyataan bahwa kepribadian atau pengalaman masa lampau seorang manajer membantu membentuk gaya kepemimpinannya tidaklah berarti bahwa gaya tersebut tidak dapat diubah, manajer belajar bahwa gaya tertentu memberikan hasil lebih baik bagi mereka daripada gaya lainnya. Jikalau suatu gaya ternyata tidak cocok, mereka dapat mengubahnya, akan tetapi perlu diingat bahwa manajer yang mencoba memilih gaya yang sangat tidak sesuai dengan kepribadian dasarnya maka mustahil dapat menggunakan gaya tersebut secara efektif.

Berikut akan digambarkan faktor–faktor kepribadian dan situasi yang memengaruhinya :



(Faktor – faktor keperibadian dan situasi yang mempengaruhi kepemimpinan yang efektif dari universitas Ohio : Stoner dalam Yukl 2003).

Gambar 2.2. Faktor-Faktor Kepribadian dan Situasi

Harapan seorang manajer juga merupakan faktor yang telah berpengaruh, telah diperlihatkan bahwa karena berbagai alasan, situasi cenderung berkembang kearah yang kita inginkan. Kadang–kadang hal ini disebut sebagai ramalan yang menjadi kenyataan dengan sendirinya. Sebetulnya salah satu telaah menemukan bahwa pimpinan baru yang diberi tahu bahwa prestasi bawahannya rendah akan mengelola dengan cara yang jauh lebih otoriter daripada pemimpin baru yang diberi tahu bahwa prestasi bawahannya tinggi, harapan manajer mengenai gaya apa yang diperlukan agar bawahannya bekerja secara efektif memengaruhi pilihan gaya kepemimpinannya.

i. Teori – Teori Kepemimpinan

Dari sejumlah literatur kepemimpinan, ada sejumlah teori kepemimpinan diantaranya :

1. Teori Sifat
   Trait Theory ini mempertanyakan sifat – sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.
2. Teori Kelompok
   Menurut *Goup Theory* ini, agar kelompok – kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan.
3. Teori Situasional dan Model Kontijensi
   Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.
4. Teori Situasional Hersey dan Blenchard
   Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.
5. Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota
   Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.
6. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*) dari House
   Hakikat dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.
7. Teori Sumber Daya Kognitif
   Suatu teori yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama–tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengomunikasikannya lewat perilaku pengaruh.
8. Teori Neokharismatik
   Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

9. Teori Kepemimpinan Kharismatik

   Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan yang heroik bila mereka mengamati perilaku–perilaku tertentu.

j. Macam–Macam Kepemimpinan

Ada berbagai macam jenis kepemimpinan, di antaranya:

1. Kepemimpinan Transaksional

   Model kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional adalah :

   a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
   b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.
2. Kepemimpinan Karismatik

   Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis,pesan–pesan yang mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai–nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui penggilan tugas.
3. Kepemimpinan Visioner

   Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan terus meningkat.
4. Kepemimpinan Tim

   Menjadi pemimpin efektif harus memelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

   Empat peran pemimpin tim :

   a. Para pemimpin merupakan penghubung bagi para konstituen eksternal.

b. Pemimpin tim adalah pemecah masalah.
c. Pemimpin tim adalah manajer konflik.
d. Pemimpin adalah pelatih.

5. Kepercayaan Sebagai Landasan Kepemimpinan
Kepercayaan adalah suatu harapan yang positif bahwa orang tidak akan bertindak secara oportunistik. Bila pengikut mempercayaipemimpinnya, mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpinnya.
Pemimpin percaya bahwa hak dan kewajiban mereka tidak akan disalahgunakan. Keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikut.
Ada tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasi :
a. Kepercayaan berdasarkan penolakan.
Kepercayaan yang berdasarkan ketakutan akan pembalasan jika kepercayaan dilanggar. Bawahan sebenarnya tidak memercayai atasannya tetapi karena takut hal itu akan berdampak yang tidak diinginkan maka dia memberikan kepercayaan semu kepada atasannya.
b. Kepercayaan berbasiskan pengetahuan.
Kepercayaan yang diberikan bawahan kepada atasan yang didasarkan pada keyakinan bahwa atasannya memang benar dan kapabel.
c. Kepercayaan yang berbasis identifikasi.
Kepercayaan berdasarkan pemahaman timbal balik tentang setiap instansi pihak lain dan penghargaan atas kemauan dan keinginan pihak lain.

6. Dimensi Fungsional Kepemimpinan.
Ada dua fungsi penting yang harus ada pada seorang pemimpin, yaitu :
- *Fungsi Tugas*
Fungsi ini berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan–tujuan secara rasional. Adapun fungsi tugas seorang pemimpin adalah:

a. Menciptakan Kegiatan

Tugas pemimpin adalah menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan/bawahannya. Dengan demikian setiap karyawan dapat merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatannya dari waktu ke waktu dengan baik.

b. Mencari Informasi

Informasi adalah sumber daya yang sangat penting yang harus dimiliki organisasi. Tugas pemimpin adalah mencari informasi tersebut secara cepat, tepat dan akurat.

c. Memberi Informasi

Informasi yang telah diperoleh kemudian didistribusikan kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkannya.

d. Memberi Pendapat

Tugas pemimpin adalah memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahan, baik diminta maupun tidak diminta jika memang dirasa perlu.

e. Menjelaskan

Tugas pemimpin yang lain adalah menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh bawahannya, misalnya tentang tugas, kewajiban dan hak–hak bawahan.

f. Mengoordinasikan

Tugas ini penting karena tanpa koordinasi yang baik yang dilakukan pemimpin maka organisasi bisa tidak dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan – tujuannya.

g. Meringkaskan

Meringkaskan atau menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga bawahan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang sesuatu hal, misalnya tentang kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi.

h. Menguji Kelayakan

Jika organisasi merencanakan untuk melaksanakan berbagai program, terlebih dahulu pemimpin harus menguji layak/tidaknya program tersebut untuk dilaksanakan. Jika

dinilai layak maka program tersebut akan dilaksanakan namun jika tidak maka program tersebut tidak akan dilaksanakan.

i. Mengevaluasi

Tugas pemimpin yang lain adalah mengevaluasi atau mengendalikan orang atau kegiatan dengan harapan semua kegiatan/orang dalam organisasi bergerak ketujuan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan. Jika ada penyimpangan maka diharapkan dapat dengan segera ditanggulangi sehingga organisasi selalu fokus pada pencapaian tujuan.

j. Mendiagnosis

Sebelum persoalan-persoalan muncul kepermukaan, pemimpin terlebih dahulu harus mampu mendiagnosis gejalanya sehingga tindakan preventif bisa dilakukan mengingat tindakan preventif Jauah lebih efisien dari pada tindakan kuratif.

- *Fungsi Pemeliharaan.*

Fungsi ini berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Adapun fungsi pemeliharaan seorang pemimpin adalah :

a. Mendorong Semangat

Memotivasi karyawan agar selalu bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Dengan demikian karyawan yang berkinerja baik menjadi tugas pemimpin, disamping juga tugas karyawan secara pribadi.

b. Menetapkan Standar

Standar kinerja harus ditetapkan dari awal dan hal ini merupakan tugas pemimpin. Tanpa standar kinerja yang jelas, karyawan tidak akan tahu apakah dia sudah bekerja dengan baik atau belum.

c. Mengikuti

Pemimpin tidak boleh lepas tangan begitu saja setelah tugas didistribusikan, dia tetap harus memantau anak buahnya.

d. Mengekspresikan Perasaan

Perasaan senang atau tidak senang dengan apa yang dilakukan bawahan perlu diekspresikan si pemimpin dengan baik

sehingga bawahan bisa menangkap maksud dan keinginan pemimpinnya dengan baik.

e. Mengambil Konsensus
   Tugas pemimpin adalah mengambil atau menetapkan konsensus walaupun prosesnya melibatkan banyak orang.
f. Menciptakan Keharmonisan
   Keharmonisan dalam organisasi perlu dibangun karena hal itu sangat penting, keharmonisan hubungan antar individu dalam organisasi, antara atasan–bawahan, individu dengan rekan kerja, keharmonisan antara tugas/kewajiban dengan hak–hak yang diperoleh karyawan, keseimbangan antara kebutuhan fisik dengan psikis, dan lain – lain.
g. Mengurangi Ketegangan
   Ketegangan yang berlebihan akan berdampak negatif terhadap kinerja, baik kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Dari kajian teori di atas penulis mensintesis bahwasecara konseptual kepemimpinan adalah : **”Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan sebagai teladan bagi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”.**

Secara operasional, dalam penelitian ini kemampuan seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan sebagai teladan bagi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan dari tiga dimensi, yaitu : ***perilaku, kemampuan manajerial pimpinan*** dan ***pemberian motivasi*** yang selanjutnya dibuat indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen.

Dimensi ***perilaku pimpinan*** adalah tingkah laku pimpinan sebagai teladan bagi bawahan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

1. Dapat menjadi teladan
2. Sebagai inspirator
3. Sebagai pemandu arah
4. Mudah dimengerti

Dimensi ***kemampuan manajerial*** adalah kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

1. *Resources Allocator*
2. Ketepatan mengatasi masalah
3. Partisipatif
4. Penempatan SDM yang tepat
5. Menciptakan kondisi kerja yang baik

Dimensi ***pemberian motivasi*** adalah kemampuan pimpinan dalam menggerakkan, membimbing dan memberi petunjuk dalam pekerjaan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

1. Menerima ide bawahan
2. Memberi bimbingan
3. Memberikan evaluasi

2. Motivasi Kerja

Menurut Arep (2003:12),motifdiartikansebagai :sebab-sebab yang menjadi dorongan atau tindakan seseorang, dasar pikiran dan pendapat, sesuatu yang menjadi pokok. Dari pengertian motif tersebut dapat diturunkan pengertian motivasi sebagai sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Teori motivasi kerja menurut McKenna (2000:184) mempelajari penjelasan psikologis mengenai apa yang memotivasi seseorang dalam organisasi formal. Motivasi dan *reward* berkaitan erat karena *reward* diberikan bertujuan memotivasi karyawan untuk mencapai pekerjaanya dengan perasaan puas.

Spitzer (2001:4) menjelaskan puncak dari motivasi kerja pegawai disebut "*supermotivation*", dimana para pegawai termotivasi secara *lestari (self-suataining)* menyeluruh *(organization-wide)* dan memiliki motivasi tingkat tinggi *(highly motivated).* Berdasarkan kutipan di atas terlihat betapa penting dan berperannya motivasi dalam mengoptimalkan kemampuan serta membuat kinerja lebih baik bagi seseorang dalam bekerja. Menurut Anoraga (2000:35) motif diartikan sebagai pemberian atau penimbulan motif. Atau dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif.

Motif merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya(Mangkunegara, 2011:93). Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi(Bangun, 2012:312). Sedangkan Suharsono (2012:98) motivasi adalah dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melalukan suatu tindakan tertentu.

"Motivation says do this because it's very meaningful for me to do it", demikian ungkapan Frederick Herzberg dalam Davis (2001:50). Ungkapan ini menggambarkan betapa motivasi sebagai penggerak utama seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Hasibuan, (1999) dalam Sutrisno (2009:110).

Menurut Konopaske *at.al* (2006:132) motivasi adalah aksi kekuatan (*forces acting*) yang terdapat pada karyawan yang menyebabkan dan mengarahkan perilaku dalam bekerja. Sedarmayanti (2014:107) motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan yang dimaksud.

Jika pendekatan mekanistis terhadap rancangan kerja menitikberatkan pada tugas, pendekatan perilaku atau manusia pada tubuh, sedangkan pendekatan motivasi menitikberatkan pada pikiran dan perasaan. Yang menyangkut aspek psikologi. Pendekatan motivasi dimulai dengan asumsi bahwa kerja dapat dirancang untuk merangsang motivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja (Sukmalana, 2010:265). Motivasi adalah kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang kelak mengarahkan serta menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing.

Carrell *et.al* (2000:206) menegaskan setiap manajer SDM wajib memiliki beberapa teori untuk memotivasi pegawainya. Ada yang meyakini hanya satu teori dapat sesuai untuk memotivasi pegawai. Sebagian lainnya meyakini baha tidak ada satu pun teori yang sesuai dengan kondisi tertentu. Meskipun demikian, memahami teori motivasi adalah sesuatu yang diperlukan.

Handoko (2000:56) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Selanjutnya, Winardi (2004: 6) berpendapat bahwa motivasi adalah:

> "Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan".

Definisi di atas mengartikan motivasi sebagai berikut. Pertama, motivasi merupakan semua kondisi kerja keras dari dalam diri yang dikenal sebagai harapan, keinginan, dorongan menggerakkan. Kedua, motivasi merupakan kombinasi kekuatan yang mengawali secara langsung dan menopang kelakuan terhadap tujuan. Robbins (2000:314) mengemukakan*"Motivation is the willingness to do something, conditioned by this action's ability to satisfy-some need"*. Ini berarti bahwa motivasi adalah kemauan untuk melakukan sesuatu, kondisi ini merupakan tindakan yang mampu untuk memuaskan beberapa kebutuhan.

Menurut Fathoni (2006:80) Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya untuk melakukan sesuatu (gerak), sedangkan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif. Sedangkan motivasi sumber daya manusia adalah menunjukkan arah dan tujuan tertentu yang dilakukan oleh

manusia untuk berperan aktif mengambil langkah-langkah yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa manusia tersebut menuju dan bergerak ke arah yang telah ditentukan. Motivasi secara singkat dapat diartikan adalah proses menggerakkan manusia, dan memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang mengarahkannya. Kekuatan motivasi dari sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh faktor *extrinsic* (motivasi yang timbul oleh dorongan yang ditimbulkan dari dalam dirinya) dan lingkungan. Sedangkan aspek lainnya adalah faktor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi.

Lebih lanjut Wahjosumidjo (2001:177) mengutip dua pendapat tentang definisi motivasi. Pertama, pendapat Berelson dan Steiner yang mengemukakan :*"A motive is an inner state that energizes, activates or move (hence motivation), and that directs or channels behavior toward goals* ". Kedua, pendapat Duncan yang mengemukakan *"From a managerial perspective, motivation refers* to *any concious attempt* to *influence behavior toward the accomplishment of organizational goals"*.

Wahjosumidjo (2001:178) memberi rumusan terhadap dua pendapat di atas sebagai berikut, motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi. lni berarti, motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Menurut Anoraga (2000:34) meskipun para ahli mendefinisikan motivasi dengan cara dan gaya yang berbeda, namun esensinya menuju kepada maksud yang sama, bahwa motivasi merupakan 1) suatu kekuatan *(power)*atau tenaga *(forces)* atau daya *(energy);* atau 2) suatu keadaan yang kompleks *(a complex state)* dan kesiapsediaan *(preparatory set)* dalam diri individu *(organisme)* untuk bergerak *(to move, motion, motive)* ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari.

Menurut Timpe (2003:11) tidak adanya keberhasilan sering

disebabkan oleh salah pengertian teori, atau penerapan buruk konsep motivasi yang baik. Motivasi berkaitan dengan aktivitas dan perasaan psikologis seseorang dalam berinteraksi pada suatu organisasi maupun suatu pekerjaan dan tindakan. Motivasi mencakup upaya, keinginan dan dorongan yang dimiliki seseorang dalam usahanya mencapai suatu tujuan dalam konteks pekerjaan yaitu mencapai kinerja (Sukmalana, 2007:156).

Menurut Reksohadiprojo (2000:252) dalam Narmodo (2011:1) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan tertentu untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan bagian penting dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Cascio sebagaimana dalam Triton (2005:154) mendefinisikan motivasi sebagai : *"A force that results from an individual*s *desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst and social approval)".* Anoraga (2000:35) mengatakanmotivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja.

Pendapat Gray yang dikutip Winardi (2004:2) mengatakan motivasi kerja merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan suatu pekerjaan".

Pandangan berikut tentang motivasi kerja dikemukakan oleh McCormick yang dikutip oleh Mangkunegara (2011:47) mengemukakan : *"Work motivation* is *defined* as *conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant In work setting*". Maksudnya, motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi merupakan hal yang penting yang sering disinggung oleh pimpinan organisasi baik secara terbuka maupun secara terselubung. Hal ini membuktikan pentingnya masalah motivasi tersebut dalam masalah kepemimpinan (Kartono, 2001:4). Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat–kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan

beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan pekerjaan (Robbins, 2000:168).

Dalam pandangan Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2011:67), bahwa pengertian motivasi sebagai berikut : *"Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class"*. Yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah tujuan tertentu. Sementara itu Hasibuan (2000:159) mendefinisikan motivasi sebagai berikut : *"Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang"*.

Dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2000:213), mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :

> *"The willingness to exert high levels of effort to work organizational goals,conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to organizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior".*

Berdasarkan definisi tersebut diatas dapat digarisbawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*) dan kebutuhan (*need*). Unsur "upaya (*effort*)" merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi (*organization goals*), dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan – kebutuhan itu.

Sedangkan kebutuhan (*need*) adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil – hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang

merangsang dorongan – dorongan didalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong kepengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, maka makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil mengantar sampai ke pemenuhan kebutuhan tersebut dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan juga harus diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi dan secara interen definisi tentang motivasipun meisyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu harus sesuai (*compatible*) dan konsisten dengan tujuan organisasi.

Robbins (2000:187) menjelaskan bahwa kekuatan untuk melakukan suatu tindakan tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *outcome* dan ketertarikan *outcome* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan. Dalam teori pengharapan ini terdiri dari tiga variabel, yaitu antara lain:

a. *Attractiveness: The importance that the individual places on the potential outcome or reward that can be achieved on the job, this considers the unsatisfied needs of the individual.*
b. *Performance-reward linkage: The degree to which the individual believes that performing at a particular level will to the attainment of a desired outcome.*
c. *Effort-performance linkage: The probability perceived by the individual that exerting a given amount of effort will lead to performance.*

Dessler (2002:19) menjelaskan bahwa ada dua *reinforcement* untuk mengubah tingkah laku. Pertama, *possitive reinforcement,* seperti halnya pemberian *reward* berupa bonus, penghargaan dan perasaan akan pencapaian dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Kedua, *negative reinforcement*, termasuk dalam kategori disini adalah penurunan jabatan, pemberhentian dan teguran.

Dalam melaksanakan *positive reinforcement* dapat dilakukan dengan tiga cara, antara lain :

1. *Social reinforcement,* yaitu merupakan suatu bentuk dari *reinforcement* yang termudah dan termurah untuk dilakukan, termasuk diantaranya adalah pujian dari atasan dan surat ucapan terima kasih dari pimpinan tertinggi perusahaan.
2. *Intrinsic reinforcement,* yaitu bentuk dari *reinforcement* yang terjadi sebagai penguatan secara alamiah dari suatu tingkah laku.
3. *Tangible reinforcement,* merupakan bentuk ketiga dari *positive reinforcement* dimana dalam hal ini termasuk pemberian bonus, tunjangan-tunjangan.

Tindakan lain dari *reinforcement* selain *positive reinforcement* adalah *negative reinforcement* yang disebut juga sebagai *punishment* atau hukuman. Dalam melakukan tindakan *punishment* oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan hati – hati dan biasanya dilakukan jika peraturan perusahaan dilanggar.

Menurut Schermerhorn Jr., et al. dalam Mangkunegara (2011:94) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu istilah yang digunakan dalam perilaku organisasi untuk mengambarkan kekuatan – kekuatan dalam diri individu yang menerangkan tingkat, arah dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja. Sementara itu Ernes J. Mc Cormick (2001) dalam Mangkunegara (2011:94*)* mengemukakan sebagai berikut : *"Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaiors relevant in work settings"*.

Yang artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.Motivasi juga dapat dapat dipahami dari kebutuhan dasar manusia dan kebutuhan itu meliputi; kebutuhan fisik, keamanan, perasaan memiliki, penghargaan dari orang lain, dan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi dapat meningkatkan motivasi kerja.

Dari definisi diatas, pada intinya menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Pendapat ini didukung oleh pernyataan *Kinlaw* dalam Mangkunegara

(2011:102), bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Di dalam memotivasi pegawai kita perlu mengetahui sesuatu tentang kebutuhan fundamental manusia yang bersangkutan (Winardi, 2004:347).

Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah seseorang yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai menjadi termotivasi bila ia mempersepsi pekerjaannya berhubungan dengan sesuatu yang penting baginya.

Ada beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja, secara umum dapat dibedakan antara *content theories dan process theories.* Pada penelitian ini pendekatan teori yang diambil atau dibahas adalah mengenai pendekatan *content theories*. Teori ini berusaha menjelaskan faktor-faktor yang ada dalam diri individu maupun lingkungan. Teori ini berusaha menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi tingkah laku kerja individu (Haryono, 2009:154).

Yang termasuk kedalam teori ini adalah : *Need Hierarchy Theory* dari *Maslow*, *ERG Theory* dari *Alfader* dan *Two Factor Theory* dari *Herzberg.*

a. *Need Hierarchy Theory* (Teori Hierarki Kebutuhan).

Haryono (2009:154) selanjutnya menyatakan bahwa individu akan termotivasi melakukan aktivitas apabila individu yang bersangkutan melihat bahwa aktivitas tersebut memenuhi kebutuhannya pada saat itu. Dalam penjelasannya, *Maslow*mengemukakan bahwa teori ini dikembangkan atas dasar tiga asumsi yaitu:

1. Manusiaadalah *"wanting beings"* yang dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menggerakkan tingkah laku, tetapi kebutuhan yang terpuaskan tidak bertindak sebagai *motivator*.
2. Kebutuhan seseorang tersusun dalam satu hierarki dari tingkat yang paling dasar hingga tingkat yang paling tinggi.

3. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling rendah menuju ketingkat berikutnya, bila kebutuhan dasar.

Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang tersusun dalam hierarki yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
   Kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang diantaranya meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian serta tempat tinggal. Dalam situasi kerja yang termasuk kategori ini antara lain gaji dan kondisi kerja.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and scurity*)
   Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan akan rasa aman ini antara lain kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan dan lain sebagainya.
3. Kebutuhan sosial (*social need*)
   Kebutuhan sosial merupakan selanjutnya yang harus dipenuhi dan akan menjadi dominan bila kedua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan persahabatan, afiliasi serta berinteraksi yang memuaskan dengan orang lain.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem need or status needs*)
   Kebutuhan ego, status dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)
   Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

Teori *Maslow* ini mengasumsikan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah faktor yang membangkitkan seseorang untuk berperilaku. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi lebih

dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mendominasi perilaku seseorang.

b. Teori *ERG*

Dalam teori ini *Clapton Alderfer* setuju dengan *Maslow* bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yaitu:

1. *Existence* (eksistensi), yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan,
2. *Relatedness* (keterkaitan), yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti,
3. *Growth* (pertumbuhan), yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Alderferberhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan, keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, sedangkan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Disamping itu terdapat sejumlah perbedaan dalam kedua teori tersebut. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang predominan tersebut terpuaskan, maka seseorang akan meningkat kepada hierarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya apabila kebutuhan tingkat rendahnya telah terpuaskan. Sebaliknya teori ERG menyatakan sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan oleh Maslow, proses penurunan juga terjadi. Yaitu jika seseorang terus-menerus frustasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, sehingga menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

c. **Teori Kebutuhan untuk Mencari Prestasi dari *McClelland***

Dalam teori ini *David McClelland* dalam Mangkunegara (2011:62) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut:

1. *Need for Achievement,* yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
2. *Need for Affiliation,* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. *Need for Power,* yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Selanjutnya David Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2011) berpendapat bahwa : *"Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja"*. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara, 2011:68).

Dijelaskan pula oleh David Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2011) bahwa terdapat enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Berani mengambil resiko.
3. Mempunyai tujuan yang realistis.
4. Mempunyai rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.

5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat dari McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

d. *Two Factor Theory.*

Atas dasar hasil penelitiannya, Herzberg dalam Yukl (2003:136), memisahkan dua kategori pekerjaan yaitu :

1. Faktor *"Motivator"*

   Faktor motivator ini dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi tidak akan mengakibatkan ketidak puasan yang berlebihan.
2. Faktor *"Hygiene"*

   Keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi, namun faktor ini kalu tidak ada akan menimbulkan ketidak puasan. Yang termasuk dalam faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antara pekerja, kondisi kerja, faktor – faktor ini pencegah ketidak puasan.

Menurut Hasibuan (2000:166) ada dua jenis motivasi kerja yaitu:

1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

    Dalam motivasi positif, manajer memotivasi/merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik – baik saja.

2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif)*

    Dalam motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan standar, apabila bersalah maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

    Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan/organisasi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek, tetapi atasan/manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Masih menurut Hasibuan (2000:178), tujuan dari motivasi itu sendiri adalah:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan keseluruhan uraian diatas, dapat dibuat sebuah sintesis untuk menjelaskan definisi konseptual tentang tentang

motivasi kerja, bahwa : ***"Motivasi kerja adalah kekuatan, daya dorong yang menimbulkan semangat dan antusiasme dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga mencapai tujuan"***.

Untuk mengukur variabel motivasi kerja dikembangkan dari teori *ERG Theory* dari Clapton Aldefer yang mana mengatakan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki tiga dimensi, yaitu :

1. Eksistensi *(Existence)*
2. Afiliasi (*Relatedness*)
3. Pertumbuhan(*Growth*)

Secara operasional, dalam penelitian ini keadaan emosional seorang pegawai yang menyenangkan dan membuat pegawai bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan jika terpenuhi kebutuhan eksisten, *relatedness* dan pertumbuhan.Selanjutnya dari tiga dimensi tersebut dibuat indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen. Tiga dimensi dan indiokator-indikatornya sebagai berikut :

1. Eksistensi *(Existence)*, memiliki tiga indikator sebagai berikut:
    a. Pemenuhan kebutuhan dasar.
    b. Pemenuhan kebutuhan keamanan.
    c. Jaminan kerja.
2. Afiliasi (*Relatedness*), memiliki empat indikator sebagai berikut :
    a. Interaksi dengan lingkungan.
    b. Iklim kerja sehat dan kondusif.
    c. Kebijakan organisasi.
    d. Pengawasan.
3. Pertumbuhan(*Growth*), memiliki lima indikator sebagai berikut :
    a. Tanggungjawab.
    b. Pengembangan potensi diri.
    c. Tantangan.
    d. Stimulasi.
    e. Variasi kerja.

3. Kompetensi Kerja

a. Sejarah Kompetensi Kerja

Apa yang dilakukan sebelum ada kompetensi, bagaimana merekrut dan menyeleksi orang untuk pekerjaan, atau menilai mereka

untuk dipromosikan, merupakan pertanyaan-pertanyaan kunci dalam rangka melacak asal muasal atau sejarah kompetensi. Sebelum analisis *"competencies",competence",* ada yang dinamakan analisis pekerjaan, kriteria,atau dimensi-dimensi. Pada umumnya, para profesional kepegawaian atau manajemen sumber daya manusia dan psikolog telah mengembangkan deskripsi jabatan termasuk kunci tugas dan tanggung jawab dan kemudian hipotesis *skill*, kemampuan, pengalaman dan atribut personal yang dipersyaratan dari pemengang jabatan yang berhasil.

Terminologi kompetensi sebenarnya bukan hal yang baru dalam wacana manajemen sumber daya manusia maupun psikologi organisasi. Konsep kompetensi telah lama menjadi kajian, bahkan telah menjadi bahan pertebatan dalam berbagai jurnal, majalah, dan buku test. Akan tetapi, konsep kompetensi mulai populer kira-kira pada tahun 1990-an atau bahkan tahun 2000-ankhususnya di Indonesia. Terminologi kompetensi mulai banyak dipakai orang dalam berbagai penggunaan, betapapun banyak orang berbeda dalam memersepsikan tentang konsep kompetensi. Sekarang ini kurikulum pendidikan nasional juga disusun dengan pendekatan kompetensi, dengan penyebutan "Kurikulum Berbasis Kompetensi".

Ide dasar kompetensi sesungguhnya berawal dari David McClelland pada tahun1973 lewat suatu tulisan yang cukup kontroversial dalam jurnal American Psychologist dengan judul *Testing for Compentence Rather Than For Inteligence*. Tulisan tersebutdi antaranya mempertanyakan hal-hal sebagai berikut: *pertama*, jenjang pendidikan formal tidak meramalkan kesuksesan dalam pekerjaan; *kedua*,tes inteligensi dan tes sikap/bakat dan sejenisnya ia nilai tidak mampu memprediksi tentang kinerja SDM yang baik *(job performance)* dan tidak tidak mampu memprediksi SDM yang akan sukses dalam pekerjaan di organisasi; ketiga, tes-tes dan penampilan/prestasi akademik hanya akan memprediksi penampilan kerja sebagaihasil dari hubungan mendasar status sosisal; *keempat*, tes-tes tersebut sering kali tidak adil *(fair)* dan bias dengan kelompok tertentu/minoritas; kelima, tes yang lebih handal dan

sanggup memprediksi kesuksesan dalam kerja, menurutnya, adalah tes kompetensi.

Tulisan McClelland tersebut sangat mempengaruhi baik kaum profesional maupun opini publik hingga sekarang. Oleh karena itu tulisan itu, kemudian mengilhami banyak pakar sumber daya manusia, manajemen, psikologi untuk meneliti kembali tentang kompetensi. Banyak para ahli kemudian menulis kompetensi dalam berbagai jurnal, majalah, maupun buku yang pada dasarnya memberikan support tentang konsep kompetensi sebagaimana telah dikemukan oleh McClelland. Meski demikian, tetap ada pemikiran-pemikiran yang mempertanyakan konsep tersebut. Dalam Tabel berikut ini, beberapa tulisan yang memperkuat konsep pemikiran kompetensi dalam berbagai jurnal, majalah, dan buku.

Tabel 2.1. Dukungan Konsep KompetensiTerhadap McClelland.

Newspapers	**Penulis**	**Pertanyaan**
New York Times	Goleman (1988)	Tes IQ sangat tidak mencukupi untuk memprediksi kesuksesan kerja
New York Times	Goleman (1984)	Tingkat kecerdasan tidak berhubungan dengan kesuksesan karier
Plain Dealer	Drexler (1982)	Tes-tes semacam itu tidak berhubungan dengan pencapaian dalam terpemimpinan, seni, ilmu pengetahuan, musik, penulisan, drama; tes-tes ini mendiskriminasi perbedaan budaya.
Atlantic monthly	Fallow (1985)	Mendukung pergantian tes-tes bakat dengan tes-tes kompetensi.
Psychology Today	Goleman (1981)	Tes maupun nilai tidak berhubungan dengan sukses.
Psychology Today	Koenig (1974)	Tes dan nilai tidak lebih penting dari tes kompetensi.
More Like Us	Fallow (1989)	Tes dan nilai tidak berguna untuk memprediksi kesuksesan dalam pekerja.
Whiz Kids	Machlowitz (1985)	Orang-orang pinter tidak mesti juga pinter dalam hidup.
Psychology: An introduction	Morris (1990)	IQ dan nilai tidak berhubungan dengan kesuksesan dalam pekerjaan.
Introduction to Psychology	Coon (1986)	IQ tidak bisa memprediksikan perilaku yang penting atau sukses
Psychology: being Human	Rubin & McNeil (1985)	Menyarankan penggantian tes IQ dengan tes kompetensi.
Psychology	Crider, Gothals, Kavanaugh, & solomon (1983)	Tes semacam itu tidak adil terhadap perbedaan ras dan status sosial ekonomi.
Understanding Human Behavior	McConnell (1983)	Kemampuan tidak berhubungan dengan kesuksesan.

Newspapers	Penulis	Pertanyaan
Elements of Psychology	Kreck & Crutchfield (1982)	Tes dan nilai tidak berhubungan dengan pencapaian dalam hidup
Essentials of Psychology	Silverman (1979)	Tes-tes hanya akan menghasilkan label-label pengategorisasian.
Psychology : An Introduction	Mussen & Rosenzwieg (1977)	Skor tes yang diraih seseorang tidak berhubungan denagn kesuksesan.
Introductory	David & Engen psychology (1975)	Menyarankan penggantian tes IQ dengan tes kopentensi.

Sumber : Agustian, 2001:5

Selain beberapa tulisan tersebut, masih banyak lagi tulisan-tulisan lain yang senada, yang intinya memperkuat pemikiran konsep kompetensi dari David McClelland. Daniel Golemen, misalnya, seorang dari Harvard University dalam bukunya yang berjudul *Emotional Intelligence*, menyatakan bahawa kecerdasan IQ (*intellegence quotience)* bukan segala-galanya dalam meraih kesuksesan. Menurut hasil penelitiannya dengan beberapa pakar terhadap pada CEO *(Chief Executive Officer)* yang telah di berbagai negara, sumbangan IQ dalam keberhasilan hidup dan pengembangan karier seseorang hanya mencapai 20 %. Sedangkan 80 % justru dipengaruhi oleh kecerdasan emosional *(emotional quotience = EQ).* Bahkan, Steven J. Stein dan Howard E. berpendapat bahwa sumbangan IQ hanya mencapai 6 %, (dalam Agustian, 2001:5).

Kemudian, istilah kompetensi ini dipopulerkan oleh Boyatzis (2000:6) lewat bukunya *The Competent Manager*, *A Model for Effective Performance*. R. Boyatzis dan McBer serta perusahaannya telah menghasilkan sejumlah kajian penilaian kompetensi dari sejumlah jabatan manajemen. Ia memeutuskan untuk menganalisis kembali seluruh informasi/data yang tersedia dalam bentuk tabel daripada hanya melakukan metaanalisis atau analisis sekunder. Data informasi diperoleh dari 12 organisasi dan lebih dari 2000 orang dalam 41 jabatan manajemen organisasi publik, sedangkan 20 jabatan manajemen berasal dari 8 organisasi swasta.

Berbagai penelitian dan kajiannya tersebut menghasilkan metode penilaian kompetensi jabatan yang dikembangkan oleh staf McBer dengan menggunakan 5 tahap untuk menghasilkan model valid untuk jabatan. Setelah Boyazis, kemudian muncul beberapa teori yang

menjelaskan dan mengembangkan kompetensi lebih detail dengan kamus kompetensi mereka.

1) Beragam Definisi Kompetensi

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar dan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Akan tetapi, sering persepsi, pemahaman, dan makna terminologi itutidak sama atau saling dipertukarkan *(interchangeable)* dengan terminologi lain. Kesamaan persepsi banyak orang terhadap "kompetensi" barangkali terletak pada bahwa terminologi itu merupakan atribut untuk melekatkan sumber daya manusia (SDM) yang diberikan kepada orang atau benda. Atribut mengacu pada karateristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Oleh karenanya, atribut terdiri atas persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu.

Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan. Adalagi yang menginterpretasikan sepadan dengan ketrampilan, pengetahun, dan berpendidikan tinggi. Bahkan, ada pula yang merpersepsikan sepadan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok (*suitable*), dapat dipercaya (*credible*) dan cerdas.

Perbedaan persepsi atas makna kompetensi itu merupakan hal yang wajar dan tetap sah-sah saja karena memang masing-masing belum memahami makna asal atau makna aslinya. Akan tetapi, perbedaan persepsi akan makna itu menjadi problematis ketika kompetensi itu diterapkan dalam desain instrumen dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. Oleh karenanya, perlu pemahaman yang komprehensif atau holistik tentang kompetensi, sehingga pada saat melakukan desain intsrumen dan aplikasi tidak terjadi kotroversi yang kontraproduktif.

Agar memiliki pemahaman yang komprehensif, perlu ditelusiru konsep "kompetensi" dari sejarah perkembangan dan makna aslinya.

Terkait dengan itu, ada banyak pengertian atau definisi tentang kompetensi dari berbagai ahli, diantaranya:

a. Menurut Boyatzis (2000:23),kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan.
b. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan (Attwod and Dimnock, 2000:24).
c. Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer (2000:9), kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggu didalam pekerjaan atau situasi.
d. Menurut Armstrong (2000:92), kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat–tingkat perilaku yang berbeda–beda. Kompetensi menentukan aspek–aspek proses kinerja pekerjaan.
e. Beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu : pengetahuan, pemahaman, skill, nilai, sikap dan ketertarikan (Mulyasa, 2001:38-39).
f. Menurut Paul Greenberg dan Baron (2003:5), kompetensi individu adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja.
g. Menurut Michael, Zwell (2000:24), konsep kompetensi secara sederhana adalah cara yang baik untuk memecahkan perilaku kedalam komponen–komponennya. Hal ini terkait dengan penggunaan kompetensi untuk membantu menyelesaikan atau mencapai sasaran organisasi.
h. Menurut Margaret Dale (2003:5), kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.
i. Kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan (Mulyasa, 2001:38).

j. Menurut McAshan (2000:45), kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki/dicapai seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi dan perilaku psikomotorik tertentu.

Dari berbagai definisi tersebut, disatu sisi telah semakin jelas tentang makna dan muatan atau komponen–komponen dari kompetensi. Akan tetapi, disisi lain banyaknya definisi juga menunjukkan pengertian kompetensi dari berbagai orang tidak sama atau beragam.

Dalam persepsi tentang kompetensi memang terdapat perbedaan, antara pendekatan Amerika Serikat dengan pendekatan Inggris. Pendekatan Amerika cenderung memandang kompetensi dari ”perspektif perilaku” dimana karakteristik perilaku tersebut dapat menyebabkan kinerja unggul dalam pekerjaannya. Yang termasuk dalam pendekatan Amerika ini diantaranya adalah definisi : *Klemp, Boyatzis, Spencer dan Becker.* Kompetensi dalam perspektif atau pendekatan Amerika Serikat sering kali menggunakan terminologi *”Competencies”* (Timpe, 2003:156).

Selanjutnya dikatakan Timpe berbeda dengan pendekatan Amerika, pendekatan Inggris menghapus istilah ”kinerja unggul” *(superior performance).* Pengertian kompetensi dalam pendekatan Inggris merujuk pada pengakuan aktivitas dalam bentuk hasil kerja atau sebagai kemampuan memenuhi syarat efektif. Definisi Amerika merujuk pada keterampilan atau perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pendekatan Inggris memakai penyebutan *”Competence”*. *Competence* dalam pendekatan Inggris diartikan sebagai ”kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi sesuai dengan standar yang diharapkan”.

Perbedaan lebih jauh konsep kompetensi antara pendekatan Amerika dengan Inggris adalah sebagaimana diperlihatkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2.2. Perbedaan Kompetensi antara Amerika dengan Inggris/UK.

	Competencies USA	**Competence UK**
Tujuan	Mengidentifikasi Kinerja Superior	Mengidentifikasi Standar Minimum
Fokus	Perorangan/Individu	Pekerjaan/Jabatan/Peranan
Kesimpulan	Karakteristik Personal	Pekerjaan/*Output*
Target	Manajer	Setiap orang, tetapi juga sedikit Manajer

Sumber: Timpe, 2003:26

2) Jenis dan Kategori Kompetensi

Menurut Boyatzis (2000) komponen–komponen kompetensi terdiri dari:

a. *Motive (dorongan),* ”perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu”. *Motive* juga termasuk pemikiran–pemikiran yang berhubungan dengan pernyataan tujuan atau tema tertentu. *Motive* ini hadir dalam level kesadaran atau ketaksadaran setiap orang. Sebagai contoh, orang yang berfikir (sadar atau tidak) seputar perbaikan dan berlomba terhadap standar prima/terbaik (dalam kerja), maka ia dikatakan berada pada *motive* pencapaian (McClelland, Arkinson dan Boyatzis*)*. Contoh dari *motive* ini adalah : kebutuhan atau dorongan berprestasi, kebutuhan atau dorongan berkuasa.

b. *Traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan), merupakan pemikiran–pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian–kejadian. Sebagai contoh, orang yang percaya bahwa dirinya berada dalam pengendalian masa depan dan nasibnya, maka dikatakan memiliki *traits of efficacy*. Ketika orang dengan sifat ini menemui atau menghadapi masalah atau isu – isu dalam aspek hidup, mereka akan mengambil inisiatif untuk memecahkan atau menyelesaikan masalah atau mengetahui isu – isu itu. Contoh dari sifat ini adalah sikap berani mengambil inisiatif mengambil resiko.

c. *Self Image (citra diri),* merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. Definisi dari *Self Image* ini

termasuk didalamnya *Self Concept (konsep diri)* dan *Self esteem (harga diri).*

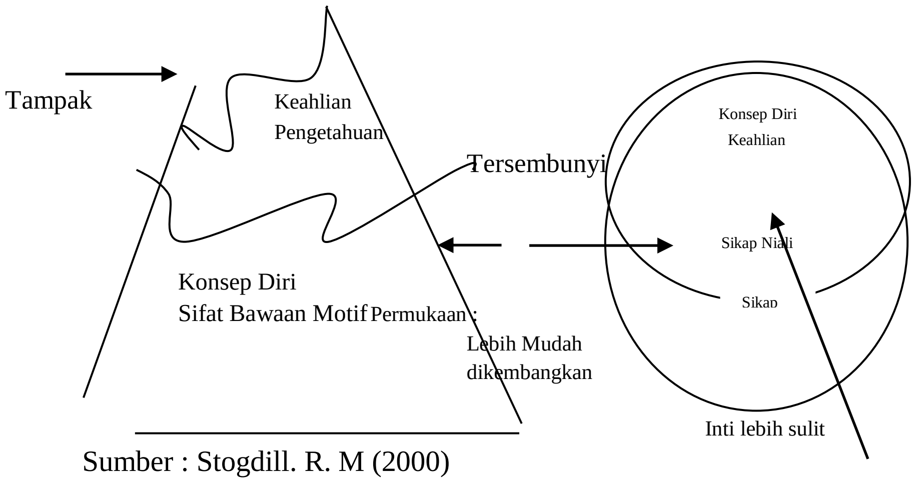
d. *Social Role (Peran Sosial),* merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang memilikinya.
e. *Skills (keterampilan),* merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. *Skill* juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan. Hasil dari *Skill* adalah sesuatu yang dapat dilihat dan diukur, sebagai contoh kemampuan perencanaan. Seseorang yang memiliki *Skill* ini dapat mengidentifikasi urutan dan tindakan tertentu yang perlu diambil dalam menyelesaikan sasaran tertentu.

Menurut Stogdill, R.M. (2000:84), komponen–komponen kompetensi mencakup beberapa hal berikut :

a. *Motive* adalah sesuatu cara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
b. *Traits* adalah karakteristik – karakteristik fisik dan respon – respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
c. *Self Concept* adalah sikap, nilai dan citra dari seseorang.
d. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifikasi tertentu.
e. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Dari komponen–komponen tersebut, keterampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat *(visible)* dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak *(hidden)* dan lebih sulit dikembangkan melalui program pelatihan dan

pengembangan SDM. Penjelasan lebih lanjut sebagaimana gambar di bawah ini :



Sumber : Stogdill. R. M (2000)

Gambar 2.3. Karakteristik Kompetensi

3) Dapatkah Kompetensi Diperbaiki

Pembahasan selanjutnya yang terkait dengan kompetensi adalah seputar permasalahan biasa atau tidak kompetensi seseorang dapat ditingkatkan atau diperbaiki. Pertanyaan tersebut cukup penting mengingat semua organisasi tentu menginginkan sumber daya manusia mereka memiliki kompetensi yang unggul dan handal sehingga mampu mendongkrak kinerja organisasi. Dalam konteks ini telah terjadi perdebatan seputar upaya perbaikan kompetensi. Untuk dapat menjawab permasalahan tersebut, perlu diidentifikasi terlebih dahulu faktor – faktor determinan bagi kompetensi. Menurut Kouzes(2003:24), terdapat 7 determinan yang memengaruhi atau membentuk kompetensi, yakni :

a. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berfikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai

seseorang dapat diubah, maka demikian hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama, karena nilai dan kepercayaan seringkali menjadi karakter, pandangan atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan dan nilai, dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek – aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi, budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.

b. Keahlian/Keterampilan

   Aspek ini memegang peran sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, *public speaking* adalah keterampilan yang dapat dipelajari, diperaktikkan dan diperbaiki, keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, latihan dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang akan meningkat kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan dan kompetensi individu.

c. Pengalaman

   Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas, seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang dalam organisasi yang kompleks akan berbeda penguasaan kompetensi manajerialnya dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu pada diri seseorang akan menjadikan seseorang memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya, atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.

d. Karakteristik Personal

   Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang, kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang mempunyai sifat pemarah akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat penyabar. Kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat *Introvert* akan berbeda dengan

orang yang memiliki sifat ekstrovet. Karakteristik kepribadian betapapun dapat diubah, tetapi cenderung lebih sulit.

e. Motivasi
   Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting, motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat diubah. Dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.
f. Isu – isu emosional
   Hambatan dan blok–blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berfikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal–hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, terapi dan mendorong seseorang agar mengatasi hambatan dan blok–blok tersebut.
g. Kapasitas Intelektual
   Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berfikir konseptual dan berfikir analitis, perbedaan kemampuan berffikir konseptual dan berfikir analitis antara satu sama lain akan membedakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, kompetensi perencanaan dan lain–lain.

Dari faktor – faktor determinan yang memengaruhi kompetensi tersebut, ada faktor determinan yang dapat dengan mudah diubah dan ada faktor determinan yang sulit diubah. Tabel berikut ini merupakan kompetensi yang dilihat dari tingkat perubahan atau perbaikan. Ada kompetensi yang mudah diperbaiki, kompetensi agak sulit diperbaiki dan kompetensi yang sukar diperbaiki.

Tabel 2.3. Tingkat Perbaikan Kompetensi.

Tingkat Perbaikan	Mengembangkan orang lain, efisiensi, produksi, kerja tim, keahlian teknis, orientasi pelayanan, mengelola kinerja.
Agak Sulit Diperbaiki	Orientasi hasil, kualitas keputusan, pengaruh, penyelesaian konflik, pemikiran strategis, pemikiran analis, kecerdasan organisasional.
Sulit Diperbaiki	Inisiatif, inovasi, integritas dan kejujuran, pengelolaan tekanan kejiwaan, pemikiran konseptual, fleksibilitas.

Sumber : Kouzes, 2003:60

4) Perbedaan Kompetensi dari Konsep Lain

Untuk lebih menegaskan pengertian kompetensi dan membedakan atau menunjukkan keterkaitannya dengan konsep yang lain, perlu dijelaskan beberapa pengertiankonsep–konsep dibawah ini. Kompetensi dan kompeten telah menjadi bagian dari bahasa sehari–hari dalam manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia, bahkan sering kali untuk melekatkan atribut Sumber Daya Manusia.

Banyak orang memakai terminologi ”kompetensi” Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi keterampilan. Kompetensi mengambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Kompetensi merujuk pada pendekatan perilaku. Perilaku tertentu dijadikan parameter untuk mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif, berhasil dan unggul atau superior. Kompetensi adalah tipe dan tingkat–tingkat perilaku yang berbeda–beda. Komponen kompetensi tersebut adalah, dorongan, sifat, citra diri, peran sosial dan skill. Komponen kompetensi adalah : dorongan, sifat, konsep diri pengetahuan dan skill.

Dalam pemahaman kompetensi, perlu dijelaskan pula pengertian tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan bakat untuk mengetahui sejauh mana perbedaan atau kesamaan dari konsep – konsep tersebut.

MenurutTimpe (2003:38), pengetahuan yang dimiliki seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu : pengetahuan yang disadari dan pengetahuan yang tidak disadari. Ketika seseorang menjalani kehidupannya dia akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa dan mendapatkan potongan–potongan informasi lain yang kemudian ditambahkan kedalam simpanan kognitifnya, semua itu akan membentuk memori dan akan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan atau mempersiapkan reaksi terhadap suatu situasi atau orang lain.

Yang menarik dan sering terjadi adalah kenyataan bahwa orang sering kali tidak menyadari pengetahuan yang dimilikinya. Proses pembelajaran akan membawa seseorang dari keadaan kompeten tidak sadar ke kompetensi sadar. Sebagian orang tertentu cenderung menggunakan daftar periksa mental untuk memastikan keputusan yang telah dibuat berbasis pemikiran yang kuat dan semua faktor yang relevan telah dipertimbangkan. Beberapa orang yang lain (ahli) mengandalkan pengalaman uji coba sebelumnya (heuristik), keahlian penilaiannya sendiri, dan tidak mempertimbangkan seberapa tepat dia membuat keputusan karena pengetahuan cenderung ”tenggelam” ke alam bawah sadar.

Selanjutnya, keterampilan adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran dan bisa ditingkatkan melalui latihan dan bantuan orang lain. Keterampilan berbeda dengan sifat turunan, sifat turunan yang juga disebut sebagai atribut, adalah aspek kepribadian yang membuat seseorang menjadi unik dan berharga. Faktor genetik yang dikombinasikan dengan kondisi sosial dan pengalaman yang diperoleh selama masa bertahun–tahun akan membentuk kepribadian, memiliki dampak yang besar terhadap kepribadian dan menentukan fondasi karakter individu. Kepribadian individu merupakan produk dari perkembangan tersebut dan perjalanan sejarahnya.

Adapun perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Perilaku bisa dikendalikan dan reaktif, keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku. Keterampilan pengendalian perilaku ini

bisa disaksikan dan dialami orang lain, dengan demikian bisa dinilai. Perilaku bisa dipelajari dan penguasaan perilaku bisa dibuat laporannya, diberi umpan balik dan bisa diatur latihan berikutnya apabila dianggap perlu.

Cara orang memandang dunia dipengaruhi oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (terkait dengan persepsi, pengetahuan, kepercayaan), aspek afektif (terkait perasaan, emosi), aspek konatif (perilaku berupa tindakan). Sikap dibentuk atau diperoleh lewat pengalaman. Sikap individu dibentuk lewat norma subjektif dalam diri individu. Perilaku merupakan fungsi dari faktor kepribadian individu dan faktor lingkungan. Dengan demikian sikap dibentuk dari kombinasi pengalaman, kondisi sosial/lingkungan dan kepribadian, sikap ini ditunjukkan dalam bentuk perilaku, meski demikian seseorang sangat mungkin menutup- nutupi suatu sikap atau bertindak bertentangan dengan sikap, akan tetapi pada umumnya sikap seseorang sesuai dengan perilakunya.

Selanjutnya kemampuan adalah keterampilan fisik. Berbeda dengan bakat, bakat merupakan kemampuan bawaan sejak lahir yang membedakan antara orang yang satu dengan orang yang lain. Bakat memang bisa dipelajari dan dikembangkan, tetapi lebih sulit jika dibandingkan dengan upaya untuk menguasai atau mengubah keterampilan. Bakat lebih menyatu sebagai bagian dari kepribadian seseorang, itulah sebabnya ada orang yang bisa sangat baik menjalankan tugas tertentu, betapapun hanya dengan mudah, sementara orang lain tidak pernah bisa menjalankan dengan baik meskipun telah berusaha sekeras–kerasnya (*Timpe,* alih bahasa : Cikmat Sofyan, 2003:76).

5) Metode Penilaian Kompetensi

Metode penilaian kompetensi kerja dikembangkan menggunakan lima tahap untuk menghasilkan suatu model valid suatu pekerjaan.Kelima tahap itu adalah:

a. Menentukan ukuran tepat terhadap penampilan kerja dan cara menilai pekerjaan itu karena : tanpa ukuran tepat, tidak mungkin kinerja/penampilan kerja valid.

b. Analisis elemen pekerjaan yang dikembangkan dari konsep analisis pekerjaanhasil dari analisis elemen pekerjaan adalah daftar terbobot dari karakteristik yang dirasakan/diterima manajer sebagai suatu yang penting dalam membedakan kinerja unggul dibanding rata–rata dan karakteristik yang disyaratkan oleh suatu pekerjaan.
c. Wawancara insiden kritis yang juga disebut *Behavioral Event Interview*. Hasil wawancara tersebut adalah deskripsi detail dari sejumlah insiden kritis yang mencatat perilaku, pemikiran serta perasaan yang diwawancarai. Kejadian secara sistematik dikode dalam sejumlah karakteristik atau kompetensi. Kode karakteristik-karakteristik tersebut kemudian dikaitkan dengan kriteria kinerja.
d. Identifikasi dan administrasi tes serta ukuran yang dipilih untuk menilai sejumlah kompetensi. Kompetensi tertentu yang diuji secara empirik ditentukan melalui kode wawancara, jawaban tes dan ukuran dikaitkan dengan kriteria penampilan kerja, hasil dari tahap (c) dan (d) adalah faktor kompetensi yang telah divalidasi, karakteristik tertentu yang telah ditunjukkan dan dikaitkan dengan kinerja unggul dan efektif, sementara yang lain tidak.
e. Integrasi dari hasil tahapan. Hasil dari aktivitas ini adalah model kompetensi kerja yang didasarkan pada sejumlah karakteristik yang dinilai melalui sejumlah metodelogi pengukuran.

Dalam studi ini, sasaran diperluas/dikembangkan dari lima tahap itu untuk menghasilkan model kompetensi manajer. Data dan model kompetensi dari sejumlah proyek penelitian sebelumnya diintegrasikan untuk menentukan jika model dapat dihasilkan dan secara empirik mendukung lintas organisasi dan pekerjaan tertentu (Boyatzis, 2000:6)

Ada tiga alternatif untuk desain studi kompetensi :

a. Desain studi terbaik/klasik dengan menggunakan sampel.
b. Desain studi pendek dengan panel ahli.
c. Studi terhadap satu pemegang jabatan dan pekerjaan masa depan dimana tidak cukup pemegang jabatan memperoleh sampel dari kinerja unggul dan rata–rata.

Rancangan studi terbaik model kompetensi dengan menggunakan sampel terdiri dari enam tahapan sebagai berikut :

a. Menetapkan kriteria kinerja efektif.
b. Mengidentifikasi kriteria sampel.
c. Mengumpulkan data.
d. Analisis data dan pengembangan model kompetensi.
e. Validasi model kompetensi.
f. Mempersiapkan penerapan model kompetensi.

Boyatzis (2000:6) adapun penjabaran enam tahap untuk merancang studi kompetensi secara sekilas adalah sebagai berikut:

a. Menetapkan kriteria efektivitas kinerja. Tahap pertama dan terpenting dalam studi kompetensi adalah menetapkan kriteria atau ukuran– ukuran untuk menetapkan kinerja unggul (superior) atau kinerja efektif dalam pekerjaan yang akan dipelajari. Kriteria ukuran efektif tergantung dari jabatan–jabatan tertentu, artinya kriteria kinerja efektif atau unggul tergantung dari karakter pekerjaan atau jabatan tertentu. Misalnya kriteria efektif untuk pekerjaan *Sales* tentu berbeda dengan pekerjaan *Militer, Manajer atau Petugas Pelayanan*. Kriteria pengukuran kinerja efektif ini sangat penting karena akan dijadikan dasar dalam standar persyaratan jabatan. Untuk menetapkan kriteria ukuran kinerja tersebut dapat dilakukan dengan panel ahli, penilaian pimpinan, rekan kerja, bawahan dan atau *customer* atau *client*.
b. Mengidentifikasi kriteria sampel. Kriteria efektivitas kinerja atau penilaian yang dikembangkan pada poin (a), digunakan untuk mengidentifikasi kelompok yang secara jelas, dapat dikategorikan berkinerja unggul dan kelompok yang dikategorikan berkinerjarata–rata. Kelompok ketiga yang berkinerja rendah, inkompeten dapat juga diidentifikasi, jika tujuan studi yang dipelajari juga akan menetapkan level kompetensi yang memprediksikan keberhasilan secara minimal dalam pekerjaan. Idealnya setiap studi kompetensi seharusnya menggunakan sampel minimal 20 orang : 12 berkinerja superior dan 8 berkinerja rata–rata. Jumlah tersebut memungkinkan tes statistik sederhana untuk hipotesis kompetensi seperti (*t-test, chisquare, ANOVA, Analisis Fungsi Diskriminan*). Jumlah sampel yang lebih sedikit misalnya (6 superior dan 3 rata–rata) masih dapat

menyediakan data kualitatif yang bermanfaat untuk memperlihatkan kompetensi– kompetensi dalam suatu organisasi, sampel yang lebih kecil harus terdiri dari 2 berkinerja superior untuk setiap 1, 5 berkinerja rata – rata.

c. Pengumpulan data. Metode pengumpulan data bervariasi menurut model kompetensi yang digunakan, ada enam sumber pengumpulan data dan metode pengembangan model kompetensi yaitu :
   - *Behavioral Event Interview (BEI).*
   - *Panel Ahli.*
   - *Survei.*
   - *Database Model Kompetensi "Sistem Ahli".*
   - *Fungsi Pekerjaan/Analisis Jabatan.*
   - *Observasi Langsung.*

   Masing – masing metode tersebut memiliki kelemahan dan keunggulan.

d. Analisis data dan pengembangan model kompetensi. Pada tahap ini, data dari seluruh sumber dianalisis untuk mengindentifikasi kompetensi–kompetensi yang membedakan kinerja superior dengan kinerja rata–rata. Proses ini disebut hipotesis, analisis tematis, atau penyusunan konsep, dua atau lebih analisis yang terlatih menyelesaikan data terkait kinerja superior dan rata–rata. Kemudian penyelidikan terhadap perbedaan motif, skil atau kompetensi lain yang menunjukkan kinerja superior dan kinerja rata–rata.

   Penyelidikan ini dilakukan dengan dua cara : Pertama, motif dan perilaku yang sesuai dengan definisi kamus kompetensi dikode. Kedua, yang tidak sesuai dengan standar dicatat, menetapkan tema kompetensi badru dalam BEI adalah paling sulit dan tahap kreatif dalam proses analis.

   Tugas akhir dalam proses ini adalah mengembangkan suatu buku kode kompetensi–kompetensi yang dapat memprediksikan kinerja, buku kode ini mendefinisikan masing–masing kompetensi dan keriterianya untuk menilainya, serta memberikan contoh untuk BEI ketika kompetensi dicatat. Buku kode perilaku ini memberikan model kompetensi untuk pekerjaan, model ini dapat dilakukan untuk seleksi, pelatihan, penilaian kinerja dan perencanaan karier.

e. Validasi model kompetensi, model kompetensi dari poin (d) tadi dapat divalidasi dalam tiga cara : Pertama, para penilai dapat mengumpulkan data BEI dari kelompok sampel kinerja superior dan rata–rata. Hasil wawancara (transkrip) BEI dari kelompok sampel ini kemudian diberi sekor untuk mengetahui jika model kompetensi yang didasarkan pada studi yang pertama juga memprediksikan perbedaan kinerja dari superior dan rata–rata. Pendekatan ini disebut dengan ”concurrent cross-validation”. Yang berarti model kompetensi yang diuji dengan melihat jika model dimaksud memprediksikan kinerja dari orang–orang dalam kedua kelompok sampel pada waktu yang sama.
f. Mempersiapkan penerapan model kompetensi. Apabila model diatas telah divalidasi, model kompetensi ini telah dapat digunakan untuk berbagai keperluan, misalnya seleksi, perencanaan karier, pelatihan, penilaian kinerja, promosi, pemindahan jabatan, pengembangan karier dan sistem informasi manajemen.

Terdapat 6 tahap dalam mendefinisikan model kompetensi untuk pekerjaan atau peran tertentu, yaitu :

a. Menjelaskan kriteria kinerja.
b. Mengidentifikasikan orang–orang untuk sampel–sampel kriteria.
c. Mengumpulkan data dari BEI dan atau metode–metode lain.
d. Menganalisis data dan mendefinisikan kompetensi–kompetensi.
e. Mengesahkan model kompetensi.
f. Mendesain aplikasi–aplikasi.

6) Dimensi-Dimensi Kompetensi

Kompetensi sebagai dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Gugus merupakan pengelompokan dari dimensi-dimensi yang sejenis dan serumpun (*cluster*), dimensi merupakan aspek-aspek yang lebih spesifik. Boyatzis (2000:53) membagi kompetensi dalam *cluster* (gugus) dan dimensi sebagai berikut.

a. Kemampuan manajemen tujuan dan tindakan, memiliki dimensi sebagai berikut : efisiensi, perencanaan, inisiatif, perhatian kepada hal yang detail, kontrol diri, fleksibilitas.
b. Kemampuan manajemen orang, memiliki dimensi sebagai berikut : empati, persuasif, jaringan kerja, negosiasi, percaya diri, manajemen kelompok/tim, pengembangan orang lain, komunikasi lisan.
c. Kemampuan logika analitis, memiliki dimensi sebagai berikut : menggunakan konsep, pengakuan pola-pola, pengambangan teori, penggunaan teknologi, analisis kuantitatif, objektivitas sosial, komunikasi tertulis.

Armstrong (2000:43) membagi kompetensi dalam gugus dan dimensi sebagai berikut :

a. Kemampuan intelektual meliputi : perspektif strategis, analisis dan penilaian, perencanaan dan pengorganisasian.
b. Kemampuan interpersonal meliputi : mengelola staf, sikap persuasif dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal dan komunikasi lisan.
c. Kemampuan adaptabilitas, meliputi adaptasi.
d. Kemampuan orientasi hasil, meliputi sikap energik dan inisiatif, motivasi berprestasi dan kepekaan bisnis.

Kompetensi juga dibagi dalam gugus dan dimensi sebagai berikut :

a. Kognitif mencakup dimensi mencari informasi pemikiran konseptual dan fleksibilitas.
b. Direksional mencakup dimensi dampak, percaya diri, persentasi.
c. Motivasi mencakup dimensi interpersonal, mengelola interaksi, orientasi pengembangan.
d. Berprestasi : orientasi proaktif, orientasi berprestasi.

Boyatzis (2000:230)membagi kompetensi dalam gugus (*cluster*) dan dimensi pada tabel berikut:

Tabel 2.4. Kompetensi Dalam Gugus Kompetensi

No	Gugus (*Cluster)* Kompetensi	Kompetensi
1.	Manajemen tindakan dan tujuan.	Perhatian terhadap dampak (keahlian,motif).
		Diagnosis menggunakan konsep – konsep (keahlian, peran sosial).
		Orientasi efisiensi (keahlian, peran sosial).
2.	Kepemimpinan.	Proaktif (keahlian, peran sosial).
		Konseptualisasi (keahlian).
		Keyakinan diri (keahlian dan peran sosial).
		Menggunakan persentasi lisan (keahlian, peran sosial).
3.	Manajemen Sumber Daya Manusia.	Proses manajemen kelompok (keahlian).
		Menggunakan kekuatan/daya sosialisasi (keahlian, peran sosial).
4.	Mengarahkan bawahan.	
5.	Berfokus kepada orang lain.	Persepsi objektif (keahlian).
		Kontrol diri (bakat/traith).
		Daya tahan dan adaptasi (bakat/traith).
6.	Pengetahuan terspesialisasi.	

Sumber: Boyatzis, (2000:230)

Dimensi kompetensi meliputi : persentasi lisan, komunikasi lisan, komunikasi tertulis, kepekaan organisasi, kesadaran organisasi, kepekaan diluar organisasi, kesadaran diluar organisasi, perencanaan dan pengorganisasian, delegasi, manajemen kontrol, mengembangkan bawahan, sensitivitas, kepemimpinan individu, kepemimpinan kelompok, keuletan (*tenacity*), negosiasi, analisis, penilaian, kreativitas, berani mengambil resiko, mengambil keputusan, pengetahuan teknik dan profesional, energik, tingkat kepentingan, inisiatif, toleransi terhadap stres, kemampuan adaptasi, ketergantungan dan motivasi.

Gugus dimensi kompetensi sebagaimana tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 2.5. Gugus Dimensi Kompetensi

No	Gugus Kompetensi	Kelompok Dimensi Kompetensi
1.	Berorientasi Prestasi dan Tindakan .	Semangat untuk berprestasi dan untuk mencapai target kerja.
		Perhatian terhadap kualitas dan ketelitian kerja.
		Proaktif dan inisiatif.
		Mencari informasi.
2.	Membantu dan Melayani orang lain.	Empati.
		Berorientasi pelanggan.
3.	Kemampuan Memengaruhi dan Menciptakan Dampak	Luasnya dampak dan pengaruh.
		Kesadaran berorganisasi.
		Membangun hubungan kerja.
4.	Kemampuan Manajerial.	Mengembangkan orang lain.
		Kemampuan mengarahkan/Memberikan perintah.
		Kerjasama kelompok.
		Memimpin kelompok.
5.	Kemampuan kognisi.	Berpikir analitis.
		Berpikir Konseptual.
		Keahlian teknikal/Profesional/Manajerial.
6.	Kemampuan Efektivitas Pribadi.	Pengendalian diri.
		Percaya diri.
		Fleksibilitas.
		Komitmen organisasi.

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah, 2003

Dalam kerangka implementasi pengembangan aparatur berbasis kompetensi, Badan Kepegawaian Negara (BKD, 2003), membagi kompetensi dalam dua jenis yaitu : Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. Kompetensi Dasar meliputi : integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerja sama dan fleksibilitas, sedangkan Kompetensi Bidang meliputi : berorientasi pelayanan, berorientasi pada kualitas, berpikir analitis, berpikir konseptual, empati, inisiatif, keahlian teknikal/profesional/manajerial, kesadaran berorganisasi, komitmen terhadap organisasi, komunikasi, kreatif dan inovatif, mengarahkan/memberi perintah, manajemen konflik,

membangun hubungan kerja, membangun hubungan kerja strategis, membimbing, memimpin kelompok, memimpin rapat, mencari informasi, mengambil resiko, mengembangkan orang lain, pembelanjaan yang berkelanjutan, pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, pengambilan keputusan strategis, pengaturan kerja, pengendalian diri, perbaikan terus-menerus, percaya diri, perhatian terhadap keteraturan, proaktif, semangat untuk berprestasi dan tanggap akan pengaruh budaya. Lebih jelas penjelasan sebagaimana dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.6. Gugus/*Cluster* Kompetensi.

No	Cluster (Gugus)	Kompetensi
1.	Kompetensi Dasar.	Integritas.
		Kepemimpinan.
		Perencanaan dan Pengorganisasian.
		Kerja Sama.
		Fleksibilitas.
2.	Kompetensi Bidang.	Berorientasi pada Pelayanan.
		Berorientasi pada Kualitas.
		Berpikir Analisis.
		Berpikir Konseptual.
		Empati
		Inisiatif.
		Keahlian Teknikal/Profesional/Manajerial.
		Kesadaran Berorganisasi.
		Komitmen Kepada Organisasi.
		Komunikasi.
		Kreatif dan Inovatif.
		Mengarahkan dan Memberikan Perintah.
		Manajemen Konflik.
		Membangun Hubungan Kerja.
		Membangun Hubungan Kerja Strategis.
		Membimbing.
		Memimpin Kelompok.
		Memimpin Rapat.
		Mencari Informasi.
		Mengambil Resiko.
		Mengembangkan Orang lain.
		Pembelajaran yang berkelanjutan.
		Pendelegasian Wewenang.
		Pengambilan Keputusan.
		Pengambilan Keputusan Strategis.

No	Cluster (Gugus)	Kompetensi
		Pengaturan Kerja.
		Pengendalian Diri.
		Perbaikan Terus – menerus.
		Percaya Diri.
		Perhatian terhadap Keteraturan.
		Proaktif.
		Semangat untuk Berprestasi.
		Tanggap akan Pengaruh Budaya.

Sumber : BKN (2003).

7) Definisi Pejabat Pembuat Komitmen

a. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) memiliki tugas pokok dan kewenangan sebagai berikut.
   1. Menetapkan rencana pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa yang meliputi:
      a. Spesifikasi Teknis Barang/Jasa.
      b. Harga Perkiraan Sendiri (HPS).
      c. Rancangan Kontrak.
   2. Menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa.
   3. Menandatangani Kontrak.
   4. Melaksanakan Kontrak dengan Penyedia Barang/Jasa.
   5. Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak.
   6. Melaporkan Pelaksanaan/Penyelesaian Pengadaan Barang/Jasa kepada PA/KPA.
   7. Menyerahkan hasil pekerjaan Pengadaan Barang/Jasa kepada PA/KPA dengan Berita Acara Penyerahan.
   8. Melaporkan kemajuan pekerjaan termasuk penyerapan anggaran dan hambatan pelaksanaan pekerjaan kepada PA/KPA setiap triwulan.
   9. Menyimpan dan menjaga keutuhan seluruh dokumen pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa.
   10. Selain tugas pokok dan kewenangan, dalam hal diperlukan PPK dapat:
      a. Mengusulkan kepada PA/KPA tentang perubahan paket pekerjaan.
      b. Menetapkan tim pendukung.

c. Menetapkan tim atau tenaga ahli pemberi penjelasan teknis (*aanwijzer*) untuk membantu pelaksanaan tugas ULP.
d. Menetapkan besaran Uang Muka yang akan dibayarkan kepada Penyedia Barang/Jasa.

11. *Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)* merupakan Pejabat yang ditetapkan oleh PA/KPA untuk melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa.
12. Untuk ditetapkan sebagai PPK, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
    a. Memiliki integritas.
    b. Memiliki disiplin tinggi.
    c. Memiliki tanggung jawab dan kualifikasi teknis serta manajerial untuk melaksanakan tugas.
    d. Mampu mengambil keputusan, bertindak tegas dan memiliki keteladanan dalam sikap perilaku serta tidak pernah terlibat KKN.
    e. Menandatangani Fakta Integritas.
    f. Tidak menjabat sebagai pengelola keuangan.
    g. Memiliki Sertifikat Keahlian Pengadaan Barang/Jasa.
13. Persyaratan manajerial sebagaimana dimaksud pada butir (2) huruf (c) adalah :
    a. Berpendidikan paling kurang Sarjana Strata Satu (S1) dengan bidang keahlian yang sedapat mungkin sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
    b. Memiliki pengalaman paling kurang 2 (dua) tahun terlibat secara aktif dalam kegiatan yang berkaitan dengan Pengadaan Barang/Jasa.
    c. Memiliki kemampuan kerja secara berkelompok dalam melaksanakan setiap tugas/pekerjaannya.
14. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dilarang mengadakan ikatan perjanjian atau menandatangani Kontrak dengan penyedia Barang/Jasa, apabila belum tersedia anggaran atau tidak cukup tersedia anggaran yang dapat mengakibatkan dilampauinya batas anggaran yang tersedia untuk kegiatan yang dibiayai dari APBN/APBD.

8) Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 pada BAB I tentang KETENTUAN UMUM, Pasal 1 mulai ayat 17 sampai dengan ayat 20 tentang Kuasa Pengguna Anggaran yaitu memberikan pengertian sebagaiberikut:

a) Ayat (17) pengguna anggaran adalah pejabat pemegang kewenangan pengguna anggaran untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Darah (SKPD) yang dipimpinnya.
b) Ayat (18) pengguna barang adalah pejabat pemegang kewenangan pengguna barang milik daerah.
c) Ayat (19) kuasa bendahara umum daerah yang selanjutnya disingkat kuasa BUD adalah pejabat yang diberi kuasa untuk melaksanakan sebagian tugas BUD.
d) Ayat (20) Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) adalah pejabat yang diberi kuasa untuk melaksanakan sebagian kewenangan pengguna anggaran dalam melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Selanjutnya pada BAB yang sama Bagian Keempat mengenai Pejabat Pengguna Anggaran/ Pengguna Barang Pasal 10 berbunyi Kepala SKPD selaku pejabat pengguna anggaran/pengguna barang sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 ayat (3) huruf c mempunyai tugas :

a. menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA)-SKPD;
b. menyusun Dokumen Pelaksanaan Anggaran(DPA)-SKPD;
c. melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran atas beban anggaran belanja;
d. melaksanakan anggaran SKPD yang dipimpinnya;
e. melakukan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembayaran;
f. melaksanakan pemungutan penerimaan bukan pajak;
g. mengadakan ikatan/perjanjian kerjasama dengan pihak lain dalam batas anggaran yang telah ditetapkan;
h. menandatangani SPM;

i. mengelola utang dan piutang yang menjadi tanggung jawab SKPD yang dipimpinnya;
j. mengelola barang milik daerah/kekayaan daerah yang menjadi tanggung jawab SKPD yang dipimpinnya;
k. menyusun dan menyampaikan laporan keuangan SKPD yang dipimpinnya;
l. mengawasi pelaksanaan anggaran SKPD yang dipimpinnya;
m. melaksanakan tugas-tugas pengguna anggaran/pengguna barang lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh kepala daerah; dan
n. bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah.

Selanjutnya pada bagian kelima Pejabat Kuasa Pengguna Anggaran/ Kuasa Pengguna Barang pasal 11 berbunyi sebagai berikut :

a. Ayat (1) Pejabat Pengguna Anggaran/Pengguna Barang dalam melaksanakan tugas-tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 10 dapat melimpahkan sebagian kewenangannya kepada kepala unit kerja pada SKPD selaku kuasa pengguna anggaran/kuasa pengguna barang.
b. Ayat (2) Pelimpahan sebagian kewenangan sebagaimana tersebut pada ayat (1) berdasarkan pertimbangan tingkatan daerah, besaran SKPD, besaran jumlah yang yang dikelola, beban kerja, lokasi, kompetensi dan/atau rentang kendali dan pertimbangan objektif lainnya.
c. Ayat (3) Pelimpahan sebagian kewenangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh kepala daerah atas usul kepala SKPD.
d. Ayat (4) Kuasa pengguna anggaran/kuasa pengguna barangsebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada pengguna anggaran/pengguna barang.

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi didefinisikan sebagai : **“Kemampuan pegawai bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial, dan ilmu pengetahuan tertentu serta keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan”.**

Secara operasional, dalam penelitian ini kemampuan pegawai bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial, dan ilmu pengetahuan tertentu serta keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan diukur dengan tiga dimensi; *Pengetahuan*, *Keterampilan* dan *Kemampuan* yang selanjutnya dikembangkan menjadi indikator-indikator sebagai acuan pembuatan instrumen.

Dimensi-dimensi dari variabel kompetensi kerja memiliki indikator-indikator sebagai berikut :

1. *Pengetahuan* yang dengan indikator-indikator sebagai berikut :
   a. Orientasi terhadap pencapaian standar kinerja.
   b. Orientasi terhadap kualitas dan efisiensi kerja.
2. *Keterampilan* yang dengan indikator-indikator sebagai berikut :
   a. Keahlian dan profesionalisme individu.
   b. Kecepatan pelayanan dalam bekerja.
3. *Kemampuan* yang dengan indikator-indikator sebagai berikut:
   a. Tingkat kemauan mengembangkan kemampuan pribadi.
   b. Tanggung jawab individu.

4. Komitmen Kerja

Pengertian komitmen merujuk pada kesetiaan dan loyalitas. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu (Armstrong, 2000:173). Kiesler dan Sakumura seperti yang dikutip oleh Salancik mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku. Salancik (2001:284) bahkan menjelaskan bahwa kata komitmen diartikan sebagai suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar.

Brown, Hitchcock dan Willarddalam Armstrong (2000:5) secara singkat mengatakan bahwa keterikatan karyawan dengan organisasi dibangun dan dijaga atas dasar kerelaan untuk saling memberi dan menerima keunggulan kompetensi dari kedua pihak. Perhatian terhadap pentingnya komitmen dalam organisasi telah berkembang menjadi dua aliran pemikiran. Aliran pemikiran pertama

adalah pendekatan dari kontrol ke pendekatan komitmen yang dipelopori oleh *Walton,* yang melihat strategi komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan sumber daya manusia. Menurut aliran pertama ini bahwa kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi komitmen. Aliran pemikiran kedua adalah keunggulan bangsa Jepang yang telah sukses memotivasi karyawan dengan mendapatkan komitmen yang penuh dari karyawan terhadap nilai-nilai organisasi yang mana pendekatan ini disebut juga *Hearts And Minds Approach.*

Brown, Hitchcock dan Willardmasih dalam Armstrong (2000:74) menjelaskan esensi komitmen adalah menjadikan sasaran karyawan dan sasaran perusahaan menjadi satu dan sama. Keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok apabila sasaran-sasaran itu sangat selaras dengan sasaran karyawan. Mereka yang menghargai dan berpegang teguh kepada misi perusahaan bersedia untuk tidak hanya berusaha sepenuh hati atas nama perusahaan, tetapi juga berkorban bila mana itu diperlukan. Karyawan yang terinspirasi oleh sasaran bersama seringkali tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan komitmen yang datang karena insentif finansial.

Goleman (2004:191) mengemukakan bahwa komitmen dibentuk oleh empat faktor utama yaitu : *visibilitas, ketegasan, keteguhan perilaku dan kemauan pribadi*. Pertama adalah visibilitas, merupakan perilaku yang dapat diamati oleh orang lain. Cara sederhana untuk membuat individu mempunyai komitmen pada organisasi adalah dengan melihat dukungannya kepada organisasi beserta tujuan– tujuannya, visibilitas harus dikombinasikan dengan ketegasan. Kedua adalah ketegasan, berarti individu tidak dapat menyangkal perilaku yang terjadi. Ketegasan perilaku tergantung pada dua faktor, ialah dapat diamati dan jelas atau tidak samar-samar. Kalau perilaku yang tidak dapat diamati kecuali dengan cara merujuk maka hal ini kurang jelas. Ketiga adalah keteguhan perilaku, yakni perilaku adalah permanen tidak dapat ditarik kembali atau dibatalkan. Keempat adalah kemauan pribadi yang mengikat karyawan pada tindakannya, yakni tanggung jawab pribadi.

Neale dan Northcraft dalam Goleman (2004:290) menyatakan tingkat kemauan dari tindakan berhubungan dengan pilihan, adanya tuntutan eksternal untuk bertindak, adanya dasar ekstrinsik untuk bertindak dan adanya kontributor lainnya untuk bertindak.

Dessler dalam Salancik dalam Goleman (2004:287) mengatakan bahwa penciptaan komitmen membutuhkan suatu program yang komprehensif sehingga dia mempertanyakan harus mulai dari mana. Secara ringkas *Dessler* menguraikan komitmen dalam suatu rangkaian yang disebut *commitment wheel* (roda komitmen) yang terdiri dari delapan unsur pokok yang perlu dilakukan perusahaan.

1. Nilai – nilai yang mengutamakan manusia (*people-first values*).
   Untuk melembagakan nilai – nilai ini diperlukan empat langkah :
   a. Proses awal untuk menciptakan komitmen dengan meyakinkan bagaimana pandangan manajemen puncak terhadap karyawan, harus meletakkan karyawan sebagai yang utama dalam setiap tindakan, setiap proses perencanaan dan setiap keputusan bisnis yang dibuat.
   b. Nilai–nilai yang mengutamakan karyawan dibuat secara tertulis.
   c. Merekrut karyawan yang mempunyai nilai–nilai kemanusiaan sejak awal. Menyusun prosedur wawancara untuk menolak orang yang tidak mempunyai keterampilan dan nilai–nilai untuk melaksanakan pekerjaan.
   d. Menterjemahkan nilai–nilai yang mengutamakan karyawan kedalam bentuk tindakan.
2. Komunikasi dua arah secara terbuka dan jujur yang membantu membangun kepercayaan. Untuk melaksanakan ini maka perusahaan perlu melembagakan prosedur–prosedur yang menjamin perlakuan yang adil bagi semua karyawan dalam mengatasi keluhan dan masalah-masalah disiplin.
3. Penciptaan rasa kebersamaan diantara karyawan sebagai suatu bagian dari masyarakat yang kohesif dan merasa senasib.
4. Perumusan idiologis, misi dan nilai-nilai serta mekanisme untuk mengkomunikasikan nilai-nilai kepada karyawan.
5. Merekrut karyawan yang didasarkan atas nilai dengan memilih karyawan yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan perusahaan.

6. Memperjelas komitmen untuk memberikan rasa aman kerja kepada karyawan. Melembagakan praktek-praktek perusahaan yang memberikan kemudahan memperoleh rasa aman kerja pada karyawan.
7. Menawarkan paket imbalan diatas rata-rata yang dikombinasikan dengan imbalan dan manfaat-manfaat lainnya. Membangun suatu paket kompensasi. Menekankan pada pelaporan jam kerja sendiri dibandingkan menggunakan jam kerja perusahaan.
8. Berusaha melaksanakan paket-paket yang bertujuan untuk menjamin bahwa semua karyawan mempunyai peluang untuk menggunakan semua keterampilan dan kemampuannya ditempat kerja.

Dalam konsep komitmen terdapat tiga masalah utama yaitu :

1. Adanya penyederhanaan dalam menerima konsep komitmen sebagai suatu kerangka pikir yang sama (*unitary frame of reference*) dan ini merupakan asumsi yang tidak realistis karena suatu organisasi terdiri dari berbagai kepentingan manusia.
2. Komitmen sebagai penghambat fleksibelitas, karena karyawan terkait dengan seperangkat nilai dan tujuan sehingga mereka tidak mampu mengatasi kebingungan dan ketidakpastian yang terjadi dalam kehidupan organisasi. Akibatnya, kecocokan karyawan dengan nilai yang dipaksakan akan menghambat pemecahan masalah yang bersifat kreatif, resistensi terhadap perubahan dan tingkat stres tinggi.
3. terdapat suatu keyakinan nilai positif dari komitmen bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi berhubungan dengan tingkat perpindahan dan absensi karyawan yang rendah (Amstrong, 2000:173).

McKinsey & Company telah mengembangkan model komitmen yang disebut *the five key commitments model* (Hersey, 2000:446). Grup konsultan ini mengatakan bahwa para manajer yang unggul dapat menciptakan kesan yang kuat dan positif dari orang lain karena mereka menggabungkan serangkaian keyakinan yang positif

dengan perilaku yang positif pula. Berdasarkan model komitmen tersebut terdapat lima jenis komitmen yang pokok yaitu :

1. Komitmen Kepada Pelanggan

   Komitmen manajemen yang paling penting adalah komitmen kepada pelanggan. Manajer yang unggul berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Pelanggan disini diartikan sebagai siapa saja yang seharusnya berhak mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan oleh Manajemen. Pengertian pelanggan disini baik yang berada didalam perusahaan, disebut pelanggan internal maupun yang berada diluar perusahaan, disebut pelanggan eksternal. Ada dua cara yang dapat dilakukan oleh manajer unggul yang menunjukkan komitmen kuat kepada pelanggan yakni, melayani pelanggan dan membangun akan pentingnya pelanggan melalui :

   a. Pada tahap awal mengkomunikasikan pentingnya pelanggan kepada para karyawan.
   b. Memperlakukan pelanggan sebagai prioritas utama.
   c. Melarang memberikan komentar destruktif tentang orang yang menggunakan produk atau jasa kelompok kerja mereka.

2. Komitmen Kepada Organisasi

   Secara lebih sederhana menurut Kreitner (2014:165) dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seorang pegawai mengenal perusahaa dan tujuan-tujuannya. Menurut Luthan (2005:249) komitmen organisasi adalah : 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, 2) keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi, 3) memiliki keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

   Seorang manajer secara positif menunjukkan komitmennya kepada organisasi dalam tiga cara :

   a. Membangun organisasi.
   b. Mendukung manajemen yang lebih tinggi.
   c. Melaksanakan nilai – nilai dasar organisasi.

3. Komitmen Kepada Diri Sendiri

   Manajer yang unggul menunjukkan citra yang kuat dan positif terhadap orang lain. Manajer yang baik dilihat sebagai

individu yang menggabungkan kekuatan dengan rasa rendah hati. Komitmen kepada diri sendiri dibuktikan dalam tiga kegiatan pokok:

a. Menunjukkan otonomi.
b. Membangun diri sebagai seorang manajer (karyawan).
c. Menerima kritik yang konstruktif.

4. Komitmen Kepada Anggota Kelompok

Para manajer yang unggul memperlihatkan dedikasi kepada orang yang bekerja untuknya, komitmen ini menunjukkan manajer menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk membantu para individu agar sukses dalam tugasnya. Ada tiga kegiatan pokok yang menunjukkan seseorang mempunyai komitmen ini :

a. Menunjukkan adanya pengakuan dan kepedulian yang positif.
b. Memberikan umpan balik yang bersifat membangun.
c. Mendorong gagasan – gagasan yang inovatif.

5. Komitmen Kepada Tugas

Para manajer yang sukses memberikan makna dan relevansi kepada tugas yang dilaksanakan. Mereka memberikan fokus dan arah serta menjamin penyelesaian tugas dengan sukses. Komitmen ini dicapai dengan :

a. Menjaga agar tetap fokus.
b. Menjaga agar tetap sederhana.
c. Berorientasi pada tindakan.
d. Membangun akan pentingnya tugas (Hersey, 2000:447).

Komitmen berhubungan dengan pekerjaan dalam berbagai bentuk seperti pekerjaan, karir, profesional, organisasional dan sebagainya. Dalam konteks pembahasan komitmen ini difokuskan pada satu konstruk komitmen organisasional. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu derajad identifikasi psikologis atau kelekatan dengan organisasi dimana karyawan bekerja. Komitmen organisasi berkaitan dengan faktor pribadi dan faktor organisasi. Para karyawan yang berusia lebih tua dan telah bekerja lebih dari dua tahun serta mempunyai kebutuhan tinggi untuk berprestasi adalah sangat mungkin memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi (Hersey, 2000:447).

Selanjutnya, komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan organisasi tertentu beserta tujuan–tujuannya dan mau menjaga keanggotaannya didalam organisasi tersebut (Robbins, 2000:142).

Komitmen organisasional juga diartikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi, termasuk keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas dan keyakinan pada nilai–nilai organisasi. Dalam konteks ini terdapat tiga proses atau tahap dari komitmen : kepatuhan, identifikasi dan internalisasi. Pertama, tahap kepatuhan seseorang menerima pengaruh dari orang lain agar memperoleh sesuatu dari orang tersebut, seperti upah atau gaji. Kedua, tahap identifikasi individu menerima pengaruh agar supaya dapat menjaga hubungan yang menyenangkan. Karyawan merasa bangga berada didalam perusahaan itu.

Siegel dan Lane dalam Robbins (2000:440), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang individu dengan suatu organisasi tertentu.

Model komitmen organisasional terdiri dari empat kategori yang disebut *antecedents of organizational commitments:*

1. Karakteristik Pribadi

   Komitmen organisasional umumnya lebih tinggi pada karyawan yang berusia lebih tua dan masa kerjanya lebih lama. Karyawan yang mempunyai nilai kerja interinsik adalah lebih terkait. Sebagai suatu kelompok, karyawan wanita cenderung lebih terikat kepada organisasi dibandingkan dengan karyawan pria dan karyawan yang kurang berpendidikan juga cenderung lebih berkomitmen dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi.
2. Karakteristik Pekerjaan

   Komitmen organisasional cenderung lebih kuat diantara karyawan pada pekerjaan yang menantang dan pada pekerjaan yang tingkat konflik serta ketidak jelasannya rendah.
3. Karakteristik Struktural

   Komitmen organisasional lebih kuat pada karyawan diperusahaan yang dimiliki karyawan dan pada organisasi yang

bersifat desentralistik, yang lebih banyak terlibat didalam pembuatan keputusan krusial bagi organisasi.

4. Pengalaman Pekerjaan

   Komitmen organisasional cenderung lebih kuat pada karyawan yang mempunyai pengalaman kerja menarik ditempat kerja seperti sikap rekan kerja yang positif, perasaan terhadap organisasi yang memenuhi harapan karyawan, perasaan bahwa organisasi dapat dipercaya untuk memenuhi komitmennya kepada karyawan dan perasaan bahwa karyawan dinilai penting bagi organisasi. Kemudian karyawan menunjukkan lebih berkomitmen bilamana perusahaan mempunyai prosedur rekrutmen dan orientasi yang dikembangkan dengan baik serta sistem nilai organisasi yang didefinisikan dengan baik.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa faktor kepribadian dan situasional berpotensi untuk mempengaruhi komitmen organisasional. Misalnya karyawan yang berkomitmen menunjukkan perilaku bertanggung jawab secara sosial, memberikan kontribusi kepada masyarakat dan kepeduliannya kepada nilai – nilai serta sesama karyawan makin meningkat.

Secara konseptual berdasarkan beberapateori yang telah diuraikan di atas, komitmen kerja didefinisikan sebagai : ***"Ikatan antara individu dan tindakan perilaku dari suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar agar didapatkan kesan yang kuat dan positif dari orang lain serta menggabungkan serangkaian keyakinan yang positif dengan perilaku yang positif pula".***

Secara operasional, dalam penelitian ini ikatan antara individu dan tindakan perilaku dari suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar agar didapatkan kesan yang kuat dan positif dari orang lain serta menggabungkan serangkaian keyakinan yang positif dengan perilaku yang positif pula selanjutnya diukur dengan lima dimensi yang dikembangkan menjadi indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen.

Untuk mengukur variabel komitmen kerja dikembangkan menjadi lima dimensi sebagai berikut :

1. Komitmen pada pegawai, dengan indikator :
    a. Komunikasi dengan pegawai.
    b. Pelayanan lebih terhadap pegawai.
2. Komitmen kepada organisasi, dengan indikator :
    a. Membangun organisasi.
    b. Melaksanakan nilai-nilai dasar organisasi.
3. Komitmen kepada diri sendiri, dengan indikator :
    a. Menunjukkan kemampuan.
    b. Membangun diri.
4. Komitmen kepada anggota kelompok, dengan indikator :
    a. Menunjukan adanya pengakuan dan kepedulian.
    b. Mendorong gagasan inovatif.
5. Komitmen kepada tugas, dengan indikator :
    b. Menjaga tetap fokus pada tugas.
    c. Berorientasi pada tindakan.

5. Kinerja Pegawai.

Pengertian kerja didefinisikan oleh George Thomson dalam Ndraha (2005:203) sebagai*"Anactivity which demand stheexpenditure of energy oreffort to create from 'raw materials' those products or services which people value"*. Dapat juga dikatakan, kerja adalah proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya. Sar A. Levitan, Garth L. Mangum dan Ray Marshall masih dalam Ndraha (2005) di samping memperhadapkan *work* dengan *leisure*, juga mempersoalkan penggunaan kata *work*, kendatipun kegiatan itu tidak memberikan nilai tambah ekonomi kepada orang lain. Sedangkan menurut Simanjuntak (2011:11) kinerja setiap individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja merupakan kunci pencapain produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil di mana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan

(Rivai, 2011:289). Kinerja adalah perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukannya apa yang diproduksi atau apa hasil dari kerja mereka (Suwarto, 2014:76).

Menurut Gibson (2002:362) kinerja adalah *"the desire of any employees behavior performance.*" Menurut Smith sebagaimana dalam Sedarmayanti (2001:50): "*Performance is output drive from processes human or otherwise.*"Definisi ini membatasi pengertian kerja sebagai hasil atau keluaran dari suatu proses manusia atau lainnya.

Istilah kinerja/prestasi sebenamya adalah pengalih-bahasaan dari kata dalam bahasa Inggris *"performance"*(Ruky, 2002:14). Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi (Yuniarsih, 2009:161).

Bernardin (2000:378) mendefinisikan performance sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu)."

Istilah "kinerja"merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendikiawan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus *Illustrated Oxford Diktionary*, istilah ini menunjukkan *"the execution or fulfillment of duty"* (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas) atau *"a person's achievement under test condition etc"*, yaitu pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji dan sebagainya. Dalam studi Administrasi Publik, kinerja mulai dituntut untuk diukur sejak Woodrow Willson menekankan efisiensi dalam desain system administrasi dan sejak F.W. Taylor mendorong pegawai bekerja efisien.

Dalam praktek pengukuran kinerja seringkali dikembangkan secara ekstensif, intensif dan eksternal. Pengembangan kinerja secara eksternal mengandung maksud bahwa lebih banyak bidang kerja yang diikutsertakan dalam pengukuran kinerja. Pengembangan kinerja secara intensif dimaksud bahwa lebih banyak fungsi yang diikutsertakan dalam pengukuran kinerja, sedangkan pengembangan

secara eksternal diartikan lebih banyak pihak luar yang diperhitungkan dalam pengukuran kinerja.

Pemikiran seperti ini sangat membantu untuk lebih secara valid dan objektif melakukan penilaian kinerja karena lebih banyak karena lebih banyak parameter yang dipakai dalam pengukuran dan lebih banyak pihak yang terlibat dalam penilaian. Lebihlanjut dijelaskan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

Sementara itu, Nawawi, (2004:237), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik material maupun non fisik. A.R. Effendi dalam Nawawi (2004:19), menyatakan kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh individu atau karyawan dalam bidang tugasnya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu karyawanan tertentu dan dievaluasi oleh orang–orang tertentu. Seperti yang dijelaskan Russel, Bernardin (1996) yang dikutip oleh Sukmalana (2006:46), kinerja adalah suatu rekor/catatan tentang sesuatu yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan secara spesifik/khusus atau selama aktifitas tertentu pada periode tersebut. Sherman Ghomes dalam Bernardin (2000:62), mengartikan prestasi kerja/kinerja adalah jumlah/ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai. Sementara itu Sukmalana (2006:46), memberikan pengertian atas kinerja : sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang yang didasarkan pada kecakapan, kemampuan, pengetahuan maupun pengalamannya.

Pengertian kinerja menurut Sukmalanadiatas, mengisyaratkan untuk mencapai perbaikan terhadap produktivitas harus didukung oleh orang-orang yang memiliki kecakapan, kemampuan, keterampilan serta pengalaman dalam bekerja. Seseorang yang ditempatkan pada jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuan serta pengalamannya akan menjadi sosok manusia yang tidak berkinerja, sekaligus menurunkan produktifitas.

Seseorang yang memiliki pendidikan tertentu akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan akan memiliki semangat kerja yang tidak banyak melakukan kesalahan dalam bekerja.

Dapat dikatakan bahwa secara tidak langsung pendidikan dan pelatihan adalah penunjang utama dalam usaha meningkatkan kinerja baik bagi calon pegawai maupun bagi yang telah bekerja. Pendidikan dan pelatihan kerja minimal ditujukan untuk beberapa arah yaitu :

a. Peningkatan pengetahuan, baik teknis maupun manajerial.
b. Peningkatan keterampilan yang bersifat teknis.
c. Peningkatan motivasi dalam kerja.

Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang *out come* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Meskipun kedua pengarang di atas menekankan *outcome* yang dihasilkan dalam suatu fungsi atau aktifitas dalam waktu tertentu, namun secara umum suatu kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *"Degree of accomplishment"*. Di Indonesia, kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil lebih dikaitkan dengan "Pelaksanaan Pekerjaan" (sebagaimana tercantum dalam surat edaran BAKN, Nomor 2/SE/1980, tertanggal 11 Februari 1980) ketimbang hasil pekerjaan. Oleh karena pemahaman kinerja lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan, maka telah ditetapkan delapan unsur atau aspek kinerja yang harus dinilai seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Mungkin paradigma yang dianut disini adalah paradigma birokrasi klasik yang lebih menekankan cara, perilaku, karakteristik yang ideal dibandingkan dengan paradigma yang berorientasi pada hasil.

Pencapaian hasil ini sebenarnya dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Kinerja individu

mengambarkan sampai seberapa jauh seseorang lebih melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi.

Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi, sedangkan kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan–kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan tersebut.

Klasifikasi kinerja ini berbeda dengan yang diungkapkan Swanson dan Holtondalam Bernardin (2000:54) yang membagi kinerja atas tiga tingkatan yaitu kinerja organisasi, kinerja proses dan kinerja individu. Kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannnya mendukung kinerja yang diinginkannya, apakah memiliki kepemimpinan, modal dan instruktur dalam mencapai misinya, apakah kebijakan, budaya dan sistem intensifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkannya dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan–kebijakan seleksi, pelatihan dan sumber dayanya.

Dalam *Encyclopedia of Public Adminitration and Public Policy, Callahan,* dalam Siagian (2003:911),kinerja mengambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*Previous Performance*), dibandingkan dengan organisasi lain (*Bench Marking*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Untuk dapat melakukan perbandingan ini atau pengukuran pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan suatu definisi operasional yang jelas tentang tujuan dan sasaran, *output* dan *outcome* pelayanan dan pendefinisian terhadap tingkat kualitas yang diharapkan dari *output* dan *outcome* tersebut, secara kuantitatif atau secara kualitatif.

Proses Kinerja, sebagaimana dikatakan Swanson dalam Sukmalana(2007:73), menggambarkan apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut

mencapai misinya dan tujuan para individu, didesain sebagai suatu sistem, kemampuan untuk menghasilkan baik secara kuantitas, kualitas dan tepat waktu, memberikan informasi dan faktor – faktor manusia yang dibutuhkan untuk memelihara sistem tersebut dan apakah proses pengembangan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada. Apakah tujuan kinerja individu mempersoalkan misi individu sesuai dengan misi organisasi, apakah individu menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah para individu memiliki kemampuan mental, fisik dan emosi dalam bekerja, apakah mereka memiliki motivasi tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bekerja.

Klasifikasi kinerja yang disampaikan diatas membawa suatu implikasi bahwa konsep tentang kinerja seharusnya diartikan secara luas baik dalam tataran organisasi, dalam peroses dan dalam tingkat individual, dimana semuanya sama–sama penting. Ketiga tingkatan kinerja ini saling terkait dan sama–sama menentukan pencapaian tujuan. Oleh karena itu perlu dipikirkan juga dan mungkin perlu dibudayakan atau bahkan diwajibkan penilaian kinerja dalam tataran organisasi, proses dan tidak semata kinerja individu sebagaimana yang dilakukan selama ini.

Penilaian suatu kinerja selalu didasarkan pada kriteria atau indikator yang diilhami oleh suatu paradigma yang dianut. Apabila paradigma yang dianut adalah lebih didasarkan pada manajemen klasik, maka kriteria karakter pegawai, sikap dan tingkah lakunya akan menjadi penting. Akan tetapi kalau paradigma yang dianut lebih mengarah pada manajemen sumber daya manusia, maka hasil dan partisipasi, inisiatif dan pengembangan pegawai akan menjadi pusat perhatian. Bila paradigma yang dianut adalah paradigma *Good Govermance* maka kedua – duanya akan menjadi sama pentingnya karena disamping harus bekerja profesional dan harus akuntabel terhadap apa yang telah dijanjikan kepada publik, aspek transparansi responsifitas dan sebagainya juga harus diperhatikan.

Secara umum, parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja meliputi : 1. kualitas, 2. kuantitas, 3. ketetapan waktu,4. penghematan biaya, 5. kemandirian atau otonomi dalam

bekerja (tanpa selalu disupervisi), 6. kerjasama (Bernardin, 2000:76). Parameter yang digunakan disini nampaknya sangat umum dan kurang mengakomodasi spesifikasi dari jenis pekerjaan tertentu.

Menurut Schuler dan Dowling dalam Sukmalana (2007:371), kinerja dapat diukur dari, 1. kuantitas kerja, 2. kualitas kerja, 3. kerjasama, 4. pengetahuan tentang kerja, 5. kemandirian kerja, 6. kehadiran dan ketepatan waktu, 7. pengetahuan kebijakan dan tujuan organisasi, 8. inisiatif dan penyampaian ide–ide yang sehat, 9. kemampuan supervisi dan teknis. Parameter yang digunakan disini tergolong kriteria umum, artinya pegawai akan diukur dengan kriteria yang sama, kecuali kemampuan melakukan supervisi.

Akan tetapi perlu juga diperhatikan variasi dan tuntutan jenis pekerjaan atau jabatan yang mungkin akan memiliki relevansi yang tinggi pada suatu kriteria dan relevansi yang rendah pada kriteria yang lain. Karena itu perlu dibedakan atas kriteria umum dan kriteria khusus. Kriteria umum cenderung dialami oleh semua pegawai atau pekerja sehingga relevan untuk diukur, sedangkan kriteria khusus cenderung berlaku untuk pegawai atau pekerja tertentu saja yang bervariasi menurut jenis pekerjaan masing–masing pekerja atau pegawai.

Di Indonesia parameter yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai negeri sipil adalah DP3 yang memuat 7 nilai umum dan 1 nilai khusus.Nilai–nilai umum ini berlaku untuk semua pegawai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerja sama, sementara paremeter khusus hanya ada 1 saja yaitu kepemimpinan yang berlaku bagi pemegang jabatan yang ada.

Effendi dalam Sukmalana (2007:19), menyatakan kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh individu atau karyawan dalam bidang tugasnya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu karyawan tertentu dan dievaluasi oleh orang – orang tertentu.

Menurut Robins (2000:218), dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga

dipertimbangkan (kecerdasan dan keterampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja karyawan. Kesempatan untuk berkinerja perlu ditambahkan meskipun seorang karyawan mungkin bersedia dan mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala dari kinerja. Kesempatan untuk berkinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak diketahui adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan yang bersangkutan.

Sementara itu menurut Keputusan Mentri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor : 84 tahun 1993, kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari sejauh mana pegawai itu melaksanakan tugasnya dengan tertib dan bertanggung jawab, kemampuan menggerakkan dan memotivasi siswa untuk belajar dan kerjasamanya dengan pegawai lain.

a. Menyusun program pengajaran, menyajikan program pengajaran, evaluasi belajar, analisis evaluasi belajar, serta menyusun program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik yang menjadi tanggung jawabnya.
b. Menyusun program bimbingan, melaksanakan program bimbingan, evaluasi pelaksanaan bimbingan dan tindak lanjut dalam program bimbingan terhadap peserta didik yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor yang mempengaruhi bahkan menentukan kualitas kinerja pegawai adalah motivasi, pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai itu sendiri. Sedangkan manajemen kinerja dan lingkungan kerja berfungsi sebagai pendorong bagi pegawai untuk lebih berpartisipasi, dalam arti apabila manajemen kinerja memberikan harapan dan lingkungan kerja mempengaruhi individu sesuai dengan kebutuhan tugas pegawai yakni lingkungan yang kondusif dan menyenangkan.

Karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi atribut, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran, yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa

berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Fajar, 2010:138).

Persyaratan bagi perbaikan produktivitas adalah kesempatan yang terbuka dalam pengembangan karier yang sesuai dengan pendidikan, keterampilan dan minatnya, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam mengembangkan diri. Seseorangn yang ditempatkan pada jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuannya akan menjadi sosok manusia yang tidak berkinerja, sekaligus menurunkan produktifitasnya.

Kinerja individu sebagaimana dimaksud diatas adalah hasil kerja seorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Untuk memperbaiki kinerja bayak organisasi menggunakan sistem penilaian kinerja, sistem penilaia kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy, 2008:257). Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*Work Effort*) dan dukungan organisasi, dengan kata lain kinerja individu adalah hasil :

a. Atribut individu, yang mengahasilkan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.

   Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design* yang didesain dari Budaya Kerja.

a. Budaya Kerja

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap program memerlukan kajian budaya, jika ada program pemerintah

yang mengalami hambatan biasanya yang dijadikan kambing hitam adalah budaya. Nilai–nilai yang menjadi muatan program belum membudaya kata orang atau budaya dianggap sulit berubah, jika ada nilai baru yang penerapannya memerlukan perubahan dan perubahan itu oleh penguasa dianggap dapat merugikan kepentingannya maka yang dijadikan dasar penolakan terhadap nilai baru itu adalah budaya, karena tidak sesuai dengan kepribadian bangsa, contoh nilai baru yang ditolak berdasarkan alasan itu antara lain nilai – nilai yang merupakan muatan budaya mundur, budaya oposisi, konsumerisme, kontrol sosial dan sebagainya.

Untuk menerangkan konsep budaya, *The International Encyclopedia of the Social Sciences* menggunakan dua pendekatan untuk studi Antropologi periode 1900–1950 yaitu : *Pertama* : pendekatan pola–proses (*Proses–Pattern Theory, Culture Pattern as Basic*). *Kedua* : pendekatan struktural–fungsional (*Structural–Functional Theory, Social Structural as Basic*). Kedua pendekatan teori ini tercakup didalam ddefinisi budaya dalam arti luas yang meliputi *culture dan civilization* menurut Edward Burnenett Tylordalam Ndraha (2005:19) adalah *"Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and acquired by man as a member of society"* (Budaya atau peradaban dapat diartikan secara luas dan kompleks yaitu meliputi kepercayaan, pengetahuan, seni, akhlak, hukum, kebiasaan dan kemampuan yang diperoleh dalam kelompok sebagai anggota masyarakat).

Budi Paramitadalam Mondy (2008:257) mendefinisikan budaya kerja sebagai kelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Selanjutnya dalam majalah *Manajemen dan Usahawan Indonesia* edisi November-Desember 2006, beliau membagi budaya kerja menjadi dua kelompok yaitu :

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata–mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau

merasa terpaksa melakukan suatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati–hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Kedua komponen budaya kerja tersebut diatas baik sikap maupun perilaku kerja sesungguhnya memiliki nilai atau karakteristik sebagaimana orang gunakan, bukan seharusnya dimiliki tetapi yang kenyataannya ada. Nilai–nilai yang tertanam melalui sikap dan perilaku sekelompok budaya (senyatanya ada tersebut) dilingkungan kerja mereka, selanjutnya disebut dengan istilah *”Vehicle”* (sarana kepercayaan) yang paling mendasar (*basic assumption atau basic belief*) bertemu (*interfacing*) dengan etika kerja.

Ndraha (2005:20) memberikan pemahaman bahwa *vehicle* yang dapat digunakan untuk membentuk dan mengaktualisasikan nilai antara lain:

1. *Basic assumption dan basic belief* tentang kerja.
2. Sikap terhadap kerja dan lingkungan kerja.
3. Perilaku pada saat bekerja.
4. Cara dan alat yang digunakan untuk bekerja.

Sikap maupun perilaku tersebut atau lebih luas lagi keempat *vihicles* diatas, terbentuk didalam masyarakat umum dan atau didalam organisasi pemerintah maupun perusahaan. Sudah barang tentu watak dan warna budaya kerja sedikit banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat setempat dan budaya organisasi yang bersangkutan. Dari keempat *vihicle* diatas dapat diilustrasikan pengertiannya sebagai berikut :

➢ Fungsi Budaya

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Dari berbagai sumber termasuk definisi diatas dapat dipetik beberapa fungsi budaya antara lain:

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat.
   Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan posisi geografis, sistem – sistem sosial, politik, ekonomi dan perubahan nilai – nilai didalam masyarakat (Charles Hampden – Turner, 1994:14) dalam Ndraha 2005. Perbedaan dan identitas budaya (kebudayaan) dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintah di berbagai bidang.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat.
   Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat anggota masyarakat yang kuat.
3. Sebagai Sumber.
   Budaya merupakan sebagai sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya. Budaya dapat menghasilkan komoditi ekonomi, misalnya wisata budaya, benda budaya, produk budaya (kebudayaan).
4. Sebagai kekuatan penggerak dan pengubah.
   Karena budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar (*Learning Process*) maka budaya itu dinamis, resilient, tidak statis, tidak kaku.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
   Ross A. Webber ahli sosiologi mengaitkan budaya dengan manajemen, sedangkan John P. Kotter dan James L. Heskett menghubungkan budaya dengan *performance,* kemudian *Charles Hampden-Turner* menghubungkannya dengan kekuatan organisasi dan keunggulan bisnis.
6. Sebagai pola perilaku.
   Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas – batas toleransi sosial, budaya seperti inilah yang paling cocok dan sering kita temukan yang tumbuh dan berkembang ditengah – tengah kelompok masyarakat kita.
7. Sebagai warisan.
   Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai subtitusi (pengganti) formalisasi.
   Hal ini dikemukakan oleh Robbins (2001:443) : *strong cultures increase behavioral consistency,* sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.

9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
   Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya. Teori ini digunakan sebagai dasar pendekatan *instituation building* dalam pembangunan sebagai perubahan sosial yang berencana.
10. Sebagai proses yang mempersatukan.
    Melalui proses *value sharing* masyarakat dipersatukan, tidak seperti sapu lidi, melainkan ibarat rantai.
11. Sebagai produk proses usaha mencapai tujuan bersama dan sejarah yang sama (*common objectives and common history*) dalam *Piti Sithi Amnuai*, 1989 dalam Ndraha 2005.
12. Sebagai program mental sekelompok masyarakat.

➢ Sifat Budaya

Berbagai fungsi budaya diatas, menunjukkan perbedaan antara budaya dengan perilaku. Semua barang atau benda berperilaku (perilaku komiditi adalah daya tarik) sedangkan manusia memiliki budaya (Ndraha, 2005:27).

Budaya setiap orang atau kelompok berbeda dengan orang atau kelompok lain. Budaya itu *an sich* tidak dapat disebut buruk atau baik (*beyond moral judgment*). Kesan buruk, baik bahkan konflik timbul tatkala seseorang berinteraksi (berkomunikasi) dengan orang lain yang budayanya berbeda dengan menggunakan budayanya sendiri (*encoder*) tanpa memperhatikan dan menyesuaikan dirinya dengan budaya orang lain itu (*decoder*). Fenomena ini dapat dikonseptualisasikan menjadi netralisasi budaya. Artinya budaya ini netral dalam artian tidak normatif : tidak ada budaya yang tinggi dan tidak ada pula budaya yang rendah atau tidak ada budaya yang benar dan tidak ada budaya yang salah. Tidak ada budaya yang miskin, yang ada kemiskinan budaya dalam artian bahwa jika seseorang berinteraksi dengan orang lain yang berbeda budaya, satu sama lain dengan sikapnya sendiri-sendiri akhirnya komunikasi tidak memenuhi tujuan dan harapan. Dalam kontek ini berarti kedua-duanya memiliki wawasan yang terbatas terhadap suatu budaya (miskin).

b. Pengertian Kerja.

Konsep kerja didefinisikan oleh George Thomason dalam Ndraha (2005:24) sebagai *An activity which demands the expenditure of energy of effort to create from "raw materials" those products or services which people value.*

Dapat juga didapatkan, kerja adalah proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya. Sar A. Levitan, Garth L. Mangum dan Ray Marshalldalam *Human Resources and Labor Market I* dalam Sutisna (2000:81) disamping memperdepankan *work* dengan *leisure*, juga mempersoalkan penggunaan kata *work*, kendatipun kegiatan itu tidak memberikan nilai tambah ekonomi kepada orang lain. Misalnya *volunteers work without pay, hobbying, pensioners work in ther gardens during the leisure years, work for pleaseure,* dan sebagainya. Sebaliknya bisa terjadi, suatu "kerja" yang kelihatannya tidak langsung bernilai ekonomis, melainkan nilai psikologis, sosial dan spiritual seperti relaxations, recreation, kepuasan intrinsik, retreat, ketenangan dan kedamaian yang membuat kegiatan orang yang bersangkutan beroleh semangat baru mendapat inspirasi, pendorong atau inspirasi baru, bisa berdampak bisnis yang luas dan oleh sebab itu juga mempunyai nilai kerja walaupun *vehicle*-nya bukan lembaga atau alat kerja.

Basic assumption dan basic belief mengenai pendirian (anggapan dasar, kepercayaan dasar) tentang kerja, terbentuk melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empirik dan *conclusion* (kesimpulan)nya dalam bentuk pendirian.

- Kerja adalah hukuman

  Kerja sebagai hukuman sering kali dijumpai dikalangan rumah tangga atau lingkungan sekolah sebagai akibat terjadinya pelanggaran yang dilakukan anak–anak usai sekolah sehingga mereka harus menerima hukuman atau sangsi dari pegawai atau orang tuanya.

- Kerja adalah upeti pengabdian kepada raja

  Zaman feodal, rakyat dianggap sebagai milik sang raja dan karena itu, disatu pihak raja menuntut pengabdian dan loyalitas sepenuhnya

dari rakyat dan dipihak lain rakyat wajib mempersembahkan dirinya dan keluarganya kepada raja atau petinggi yang bersangkutan.

- Kerja adalah beban
  Bagi orang malas, kerja adalah beban. Demikian juga bagi kaum budak di zaman dahulu atau pekerjaan yang berada dalam posisi terpaksa atau dipaksa, lebih–lebih bagi pekerja yang bekerja tanpa imbalan yang memadai.
- Kerja adalah kewajiban
  Dalam sistem birokrasi atau sistem kontraktual, kerja adalah kewajiban disatu sisi kewajiban karena adanya keluarga dan karena akan membayar utang.
- Kerja adalah sumber penghasilan
  Pendirian tentang kerja ini umumnya dimiliki oleh masyarakat Indonesia karena bekerja sebagai sumber nafkah. Karena sumber nafkah maka umumnya orang bekerja sungguh–sungguh. Anggapan dasar ini sebagai pangkal terbentuknya sikap profesionalisme.
- Kerja adalah kesenangan
  Kerja sebagai kesenangan berarti kerja karena hobby atau ibarat *sport*. Hal ini berkaitan dengan waktu luang atau *leisure time*.
- Kerja adalah status
  Dalam administrasi kependudukan, penduduk dapat digolongkan menjadi ”bekerja” atau ”tidak bekerja”. Selanjutnya ”tidak bekerja” dibagi lagi menjadi ”penganggur” dan ”bukan penganggur”.
- Kerja adalah prestise atau gengsi
  Ada sebagian orang yang memilih–milih pekerjaan. Bagi mereka ada pekerjaan yang ”bergengsi” dan ada pula yang ”hina”, ada yang ”kering” dan ada yang ”basah”.
- Kerja adalah harga diri
  Dilingkungan budaya tertentu, orang merasa tidak enak disebut penganggur atau tidak mempunyai pekerjaan tertentu. Penganggur dianggap beban masyarakat dan pemalas dipandang hina.
- Kerja adalah aktualisasi diri
  Kerja disini dikaitkan dengan cita–cita atau ambisi. Setiap orang mempunyai cita–cita dan ia berusaha mencapainya melalui kerja

keras, sampai–sampai seperti tak mengenal lelah atau waktu bahkan seperti orang kesetanan.

- Kerja adalah panggilan jiwa

  Kerja disini berkaitan dengan bakat atau *talent* dan *vilition*. Misalnya seorang dokter spesialis di Kota besar lebih memilih untuk bertugas di pedalaman atau pedesaan yang secara ekonomis jauh lebih kecil penghasilannya ketimbang di kota, namun karena panggilan jiwa dia bersedia untuk hidup bersama masyarakat miskin di pedalaman. Panggilan jiwa memang yang bersangkutan untuk mengerjakan sesuatu yang spesifik, unik, berbahaya, mengandung resiko ditempat terpencil, jauh dari kesenangan dan sebagainya. Keterpanggilan itu kadangkala membentuk venturisme, kegemaran berpetualang didalam jiwa seseorang.

- Kerja adalah pengabdian

  Kerja disini didorong atau digerakkan oleh motif kepedulian terhadap sesama dan lingkungan. Mungkin seseorang tidak perlu bekerja banting tulang karena ia mempunyai kekayaan melimpah. Baginya kerja bukan untuk mendatangkan penghasilan sebagai sumber nafkah. Ia bekerja bagi orang lain, tanpa pamrih. Pekerja sosial bermotif *charity* biasanya memandang kerja sebagai pengabdian terhadap sesama.

c. *Pengertian Kemampuan Kerja*

Kemampuan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi seseorang dalam setiap melakukan tugas, pekerjaan, atau setiap aktivitas,sebab tanpa adanya kemampuan sudah barang tentu apa yang dikerjakan walalupun dapat diselesaikan hasilnya pasti tidak akan lebih baik bila dikerjakan oleh orang yang tidak memiliki kemampuan. Hasibuan (2000:118) menjelaskan bahwaKemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan, kemampuan ini mungkin dimanpaatkansepenuhnya atau mungkin tidak.

Berdasarkan literatur untuk sementara disimpulkan bahwa kemampuan itu berhubungan dengan daya pikir (mental/intelektual) dan sekaligus fisik (raga) yang prima. Setiap orang pada prinsifnya dapat sajadiukur kemampuannya apakah dia memiliki kapasitas

terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal kemampuan seseorang Robbins (2001:46) menggolongkannya kepada dua bagian yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Menurutnya kemampuan intelektual diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental, dengan dimensi-dimensi pokok sebagai berikut:

1. Kecerdasan numerik, kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
2. Pemahaman verbal,kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau yang didengar serta hubungan kata satu sama lain.
3. Kecepatan perseptual, kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
4. Penalaran induktif, kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
5. Penalaran deduktif, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu organisasi.
6. Visualisasi ruang kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisinya dalam ruang diubah.
7. Ingatan kemampuan menahan dan mengenang kembali masa lalu.

Sedangkan kemampuan fisik menurutnya adalah sebagai kemampuanyang diperlukan untuk melakukan tugas tugas yang menuntut stamina, kecepatan, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan.

Sayle dan Strauss dalam Ndraha (2005:47) menyatakan bahwa standar kemampuan kerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang dilakukan dengan apa yang diharapkan. Standar kemampuan kerja dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kemapuan kerja ternyata dapat diintervensi dan diterapi melalui pendidikan dan latihan. Sesungguhnya kemampuan seseorang dapat dikembangkan melalui berbagai kegiatan pengembangan antara lain seperti Diklat, Seminar, Workshop dan sejenisnya. Kegiatan dimaksud adalah sesuatu hal yang teramat penting terutama hubungannya dengan konsep kebijakan pekerjaan yang lebihefektif, dan efisien dengan produtivitas yang memadai.

Program pendidikan dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan professional individu, dan melalui pendidikan tersebut seorang pegawai dipersiapkan untuk memiliki pengetahuan atau wawasan, mengenal dan mengembangkan metode fikir secara sistematik sehingga mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi pada saat bekerja. Kebutuhan peningkatan kualitas kemampuan professional pegawai dilaksanakan melalui program pendidikan, latihan dan lain sebagainya yang disesuaikan dengan kepentingannya.

Kemampuan kerja pegawai adalah merupakan tingkat kemampuan individu pegawai dalam mencapai keberhasilan pekerjaan yang diberikan dengan kata lain adalah merupakan hasil kerja pegawai baik di tinjau dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Perbedaan kemampuan kerja antara orang satu dengan yang lain dalam suatu organisasi lebih dimungkinkan karena perbedaan karakteristik individu, sikap atau kemampuan atau bahkan faktor situasional yang mampu membentuk menjadi mampu atau tidak mampu bagi mereka dalam melaksanakan tugasnya secara baik. Kinerja seorang pegawai akan menjadi baik apabila didukung oleh upaya kerja dan sistem organisasi dengan komitmen yang tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja pegawai adalah keberhasilan yang dilandasi oleh :

1. Faktor Individu yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu yang meliputi keahlian, latar belakangpendidikan, demografi, dan pengalaman serta faktor fisikologis meliputi persepsi attitude, personality pembelajaran dan motivasi.
2. upaya kerja yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu melalui beberapa proses kerja.
3. Dukungan sistem organisasi yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu, dukungan tersebut meliputi sumber daya, kepentingan, lingkungan kerja, stuktur organisasi dan job desain.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan kerja adalah karakteristik biografikal individu pegawai seperti usia, latar

belakang tingkat pendidikan, pengalaman kerja, status kepegawaian dan status perkawinan (*Stemp et all*, dalam Siagian, 2003:35)

1. Usia

    Usia berkaitan dengan kedewasaan tehnis dan kedewasaan psikologis. Yang dimaksud kedewasaan tehnis adalah keterampilan menjalankan tugas, sedangkan kedewasaan psikologis adalah semakin tua usia seseorang biasanya akan menunjukkan ketenangan jiwa, semakin mampu berpikiran rasional dan mengendalikan emosi, semakin toleran terhadap pandangan prilaku yang berbeda dari pandangan dan perilaku diri sendiri. Semakin tua usia seseorang berkecenderungan akan lebih mampu dalam menghadapi pekerjaanya.

2. Pendidikan

    Pendidikan merupakan karakteristik individu yang menjadi sumber status yang penting dalam organisasi kerja. Pendidikan yang merupakan jenjang kepangkatan adalah lambang dari status yang tinggi. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang makin besar keinginan untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilanya (Siagian, 2003).

3. Pengalaman Kerja

    Seseorang yang telah lama bekerja pada suatu organisasi akan memiliki tingkat kemampuan dan kecakapan serta keterampilan yang lebih tinggi, apabila penghasilan memadai dan jenjang karier secara profesional telah dicapai.

4. Status Kepegawaian

    Semakin tinggi tingkatan atau status kepegawaian, baik Individu maupun organisasi akan semakin tinggi tingkat kemampuan kerja. Mereka biasanya mendapat kompensasi yang lebih baik dalam pekerjaannya dan akan memungkinkan mereka menggunakan kemampuan kerja sepenuhnya, serta memiliki status sosial yang lebih tinggi didalam maupun diluar organisasi (Davis, 2001:43). Hal ini berkaitan erat dengan prospek untuk dipromosikan dalam perencanaan karier dan pengembangan Sumber Daya Manusia.

5. Status perkawinan

Status perkawinan berpengaruh dalam prilaku seseorang dalam kehidupan organisasional, baik secara positif maupun negatif, misalnya dalam kemampuan kerja, motivasi, produktivitas kerja. Seorang pegawai yang sudah berkeluaraga akan cenderung lebih mampu dalam melaksanakan pekerjaan dibanding dengan yang belum berkeluarga. Hal ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab yang besar untuk menghidupi keluarganya (Siagian, 2003:87).

d. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan yang ada antara hasil yang diperbolehkan dengan harapan yang diinginkan. Apabila hasil di bawah harapan maka seseorang akan merasa tidak puas, tetapi apabila hasil itu berada di atas harapannya maka akan menimbulkan rasa puas yang berdampak terhadap proses yang berkelanjutan. Kedua konsep kausalitas dimaksud selanjutnya dalam tulisan ini akan uraikan masalah konsep kepuasan, dengan anggapan kedua-duanya saling berkaitan yang memiliki karakteristik yang sama.

Kepuasan konsumen menurut Kotler (2002:36) adalah perasaan senang atau kekecewaan seseorang antara kesan yang diterima terhadap pelayanan atau sistem cara kerja dengan harapan-harapan yang diinginkan.

1. Pengukuran Kepuasan

Masalah kepuasan bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam.

Kepuasan terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu khususnya dalam pelayanan masyarakat. Bagi individu mengetahui sebab-sebab dan sumber kepuasan memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidupnya.

Ada beberapa definisi tentang kepuasan (Kotler, 2002:104) antara lain sebagai berikut :

a. Menurut Wexley dan Yuklkepuasan ialah "*is the way an employee feels about his or her job*" (Perasaan seseorang terhadap perhatian/pelayanan yang diberikan).

b. Menurut Athanasionkepuasan sebagai *“Positive emotional state*” (Status Emosianal yang positif) yang berarti seseorang mengharapkan menerima kepuasan atas tindakan yang dilakukannya.
c. Menurut Vroomkepuasan sebagai “refleksi dari job attitude yang bernilai positif.
d. Menurut Hopeck “kepuasan merupakan penilaian dari seseorang yaitu seberapa jauh pelayanan secara keseluruhan memuaskan mereka”.

Dari beberapa definisi tentang kepuasan tersebut di atas terlihat ada kesamaannya yaitu adanya perasaan dari konsumen atau seseorang mengenai perhatiannya yang mengakibatkan orang senang. Dengan demikian bahwa kepuasan adalah perasaan orang terhadap pelayanan yang diberikan.

Kualitas pelayanan yang dirasakan pada dasarnya merupakan kepuasan pelanggan (customer satisfaction), karena itu kepuasan pelanggan merupakan ukuran untuk mengetahui mutu jasa yang diberikan oleh pihak pemberi pelayanan. Hal tersebut berarti jika kepuasan pelanggan tercapai maka dapat dikatakan mutu pelayanan dapat memenuhi harapan pelanggan sehingga menyebabkan orang yang dilayani menjadi puas.

Kotler (2002:36) menyatakan bahwa pengukuran kepuasan hubungannnya dengan mutu produk (barang atau jasa). Mutu produk bermanfaat untuk membantu manajemen antara lain:

a. Untuk mengetahui dengan baik bagaimana jalannya atau bekerjanya prosesbisnis.
b. Untukmengetahuiakandilakukanatautidaknya suatu perubahan dalam upaya melakukan perubahan atau inovasi secara terus menerus dengan tujuan dapat memuaskan pelanggan terutama mengenai hal-hal yang dianggap penting oleh para pelanggan.
c. Untuk menentukan apakah perubahan yang dilakukan mengarah keperbaikan.

Pada hakekatnya dalam mengukur kepuasan konsumen yaitu dengan membandingkan antara harapan pelanggan (*customer*

expection) dan hasil perusahaan (*service performance*), yang idealnya harus seimbang sehingga dengan keseimbangan tersebut akan menghilangkan kesenjangan *service* gap yang terjadi. Semakin kecil kesenjangan jasa yang diperoleh menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan akan lebih besar, begitu pula sebaliknya apabila kesenjangan tersebut sangat besar maka kepuasan pelanggan (masyarakat) akan semakin kecil.

Parasuraman, Seithaml, and Berry dalam Kotler (2002 :439) memberikan model mutu jasa yang menekankan atas ketentuan yang harus ditaati oleh pemberi jasa agar dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen. Formula yang dikemukakan dalam model tersebut dapat diidentifikasi sebanyak lima kesenjangan yang menyebabkan kegagalan pelayanan jasa yaitu:

a. *Gap between consumer expectation and menagement perception.*
b. *Gap between management perception and cervice-quality specipication.*
c. *Gap between service-quality specipications and service delivery.*
d. *Gap between service delivery and external communications.*
e. *Gap between perceived service and expercted service.*

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa adalah hasil dari perbandingan antara harapan (sebelum menerima jasa) dan pengalaman mereka (setelah menerima jasa). Jika harapannya terpenuhi, maka mereka (masyarakat) akan puas dan implikasinya positif, dan sebaliknya jika tidak terpenuhi maka mereka tidak puas dan implikasinya negatif. Sedangkan bila hasil jasa melebihi harapannya, maka mereka menjadi senang atau puas, selanjutnya melalui kepuasan tersebut dapat memberi informasi positif kepada orang lain (*word of mouth*).

2. *Hakikat Kepuasan*

Setiap orang mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Apabila kebutuhan orang tersebut terpenuhi berarti usahanya sukses dengan perwujudan suatu kepuasan yang

akan berimplikasi terhadap kesenangan atas suatu keberhasilan. Namun sebaliknya jika kebutuhan tidak terpenuhi dengan baik, maka orang (siswa) menganggap dirinya gagal sehingga memberikan nilai negatif atas usahanya, implikasinya tidak mendapatkan kepuasan.

Kepuasan adalah suatu perasaan atau emosi terhadap baik atau tidak baik pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan merupakan suatu sikap, perasaan suka atau tidak suka terhadap sesuatu (misalnya seorang siswa yang merasa puas lalu berkomentar “saya memperoleh banyak hal saat saya mengikuti pembelajaran ..”).

Menurut Locke, seperti dikutip oleh Kotler (2002:126), kepuasan adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan adalah suatu akibat dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti.

Davis (2001:255) menyatakan kepuasan merupakan seperangkat perasaan dan emosi yang nyaman atau tidak nyaman yang berasal dari pandangan pegawai mengenai pekerjaannya. Sedangkan Robbins (2000:367) menyatakan bahwa kepuasan dapat diartikan sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya.

e. Komponen Kepuasan Kerja

Berangkat dari beberapa teori kepuasan yang membahas dimensi kepuasan seperti yang dikembangkan oleh *Adam*tentang ***teori keadilan***,seperti yang dikutip Mangkunegara (2011:72) ada empat komponen kepuasan yaitu *input, outcome, comparison person, dan equity-in equity.*

Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang dalam melaksankan pekerjaan, misalnya pendidikan, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja dan sebagainya.

Outcome adalah semua nilai yang diterima pegawai dan dia peroleh dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan,

status simbol, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri dan lain-lain.

Comparison person adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya seorang pegawai (siswa) merupakan hasil dari membandingkan *input–output* dirinya dengan diri orang (pegawai) lain (*Comparison Person*).

Teori Dua Faktor

Teori dua Faktor Herzberg dalam Haryono (2010:31) merumuskan ada dua faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Postulat teori dua faktor bahwa ada seperangkat faktor (*motivator*) yang menghasilkan kepuasan, dan ada seperangkat lain (*hygienes*) menghasilkan ketidak puasan. Dua hal ini tidaklah berlawanan, melainkan dia merupakan dua dimensi yang berbeda di dalam organisasi, faktor *hygienes* sendiri tidak menimbulkan motivasi, tetapi diperlukan agar motivasi dapat berfungsi, atau dengan kata lain suatu landasan motivasi kerja.

Penelitian sebelumnya yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini yang terkait dengan kepuasan kerja adalah sebagai berikut

Kinerja (*performance*) menurut Wirawan (2007:91) merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Anggota organisasi sebagai sumber daya manusia mempunyai energi tenaga, pikiran, pengetahuan dan keterampilan yang ada digerakkan (*kinetika*) akan menghasilkan keluaran kerja, sedangkan menurut Ilyas (2002) masih dalam Wirawan (2007) kinerja merupakan penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan dan indikator kinerja merupakan aspek–aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja.

f. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai, et.al (2011:4) meskipun penggunaan penilaian kinerja(Murphy and Cleveland, 1991) telah meningkat sejak tahun 40 tahun terakhir, secara formal praktik penilaian terhadap pekerja telah

ada selama berabad-abad. Menurut Heilbroner (1953) masih dalam Rivai (2011) penilaian jasa pada industri mungkin pertama kali digunakan dibuat oleh Robert Owen pada pabrik kapasnya di New Lanark Skotland pada awal tahun 1800-an.

Pada awal 1950-an, penilaian praktis diterima pada sejumlah organisasi. Pada awalnya penilaian kinerja digunakan sebagai basis pembuatan keputusan administratif seperti promosi, kenaikan gaji dan sebagainya. Selama dekade 1960-an dan 1970-an penilaian kinerja telah mulai digunakan sebagai pengembangan pekerja, perencanaan perusahaan dan dokumentasi resmi.

Ivanchevic, et.al (2006:216) menyatakan tujuan dasar evaluasi kinerja adalah menyediakan informasi mengenai kinerja pegawai. Beberapa tujuan yang lebih khusus adalah 1) untuk alokasi imbalan, promosi, transport dll, 2) mengetahui karyawan yang berpotensi tinggi, 3) menyiapkan dan mengevaluasi pelatihan, 4) meningkatkan kinerja pegawai, 5) mengetahui cara mengatasi hambatan kerja.

Ukuran–ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. John Mier dalam Wirawan (2007) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu:

a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/waktu kerja hilang.
d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kinerja diatas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu, kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek prilaku individu yaitu, penggunaan waktu dalam kerja, tingkat kepatuhan waktu dalam kerja, disiplin dan kerja sama.Dari empat dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu.

Bernardin (2000:64) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja yaitu :

a. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
b. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kualitas yang dihasilkan.
c. *Time Liness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
d. *Cost-Efectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber–sumber organisasi (orang, uang, material dan teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaansumber–sumber organisasi.
e. *Need for Supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi – fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
f. *Interpersonal Impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Sedangkan Jerry Harbour (2000) dalam Bernardin (2000:14), merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 aspek yaitu :

a. Produktivitas
   Kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.
b. Kualitas
   Pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
c. Ketetapan waktu (*timeliness*)
   Waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
d. Putaran waktu
   Waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna/konsumen.
e. Penggunaan Sumber Daya
   Sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
f. Biaya
   Biaya yang diperlukan.

Armstrong (2003) dalam Bernardin 2000 menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai, menurutnya ada empat jenis ukuran kinerja yaitu :

a. Ukuran uang, yang mencakup pendapatan, pengeluaran dan pengembalian (*rate of return*).
b. Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan serta kemampuan mempengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan.
c. Ukuran reaksi, yang menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya.
d. Ukuran waktu, yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respons atau jumlah pekerjaan sasaran.

Parasuraman, Zeithaml & Berry dalam Bernardin (2000:42) mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas sebagai berikut:

a. Kehandalan, yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.
b. Daya tanggap, yaitu keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.
c. Kompetensi, yaitu keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.
d. Akses, yaitu pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
e. Kesopanan, yaitu mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.
f. Komunikasi, yaitu kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.
g. Kejujuran, yaitu mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
h. Keamanan, yaitu mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, resiko dan aman secara finansial.

i. Pengetahuan terhadap pelanggan, yaitu berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan–persyaratan khusus pelanggan.
j. Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan dan perlengkapan pelayanan dan fasilitas pelayanan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Bernardin (2000:88) telah merumuskan *Balanced Scorecard* dalam kerangka mengembangkan pengukuran kinerja dengan mengemukakan 4 perspektif atau aspek pengukuran. Pada awalnya pengukuran ini untuk konteks organisasi perusahaan, tetapi dalam perjalanannya banyak yang mengadopsinya untuk kepentingan pengukuran kinerja sektor publik. Dalam buku *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methology* dikemukakan aspek yang diukur dalam teori *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

a. Pengukuran dari aspek keuangan : biaya administrasi minimal.
b. Pengukuran dari aspek pelanggan : kepuasan pelanggan dan pelayanan efektif.
c. Pengukuran dari aspek proses bisnis internal : sistem kontrol, pengadaan yang efektif dan memenuhi sasaran kebijakan publik.
d. Pengukuran dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran : tersedianya informasi pembuatan keputusan strategis, kualitas kerja dan kepuasan pegawai.

Bernardin (2000:89) mengemukakan terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja organisasi yaitu :

a. Produktivitas
   Dengan mengukur tingkat efisiensi, efektifitas pelayanan dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan.
b. Kualitas layanan
   Dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.
c. Responsitas
   Dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan

dan mengembangkan program–program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

   Menjelaskan atau mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip–prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

e. Akuntabilitas

   Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai–nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para *stakeholder*.

Selanjutnya, Kumorotomo, 1996 (dalam Bernardin (2000) merumuskan 4 indikator penilaian kinerja organisasi, yaitu :

a. Efisiensi

   Menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor–faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi.

b. Efektivitas

   Menyangkut rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

   Menyangkut distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan organisasi pelayanan publik.

d. Daya tanggap

   Daya tanggap terhadap kebutuhan vital masyarakat dan dapat dipertanggung jawabkan secara transparan.

MENPAN pada 2003 merumuskan ukuran kinerja dalam konteks prinsip-prinsip pelayanan yang dikembangkan menjadi 14 unsur, minimal yang harus ada untuk pengukuran indeks kepuasan masyarakat, yaitu dengan mengukur :

a. Prosedur pelayanan

   Kemudahan tahap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.

b. Persyaratan pelayanan
   Persyaratan teknis administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
c. Kejelasan petugas pelayanan
   Keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawabnya).
d. Kedisiplinan petugas pelayanan
   Kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan, terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
e. Tanggung jawab petugas pelayanan
   Kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
f. Kemampuan petugas pelayanan
   Tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
g. Kecepatan pelayanan
   Target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan unit penyelenggaraan pelayanan.
h. Keadilan mendapatkan pelayanan
   Pelaksanaan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
i. Kesopanan dan keramahan petugas
   Sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
j. Kewajaran biaya pelayanan
   Keterjangkauan msyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
k. Kepastian biaya pelayanan
   Kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan.
l. Kepastian jadwal pelayanan
   Pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

m. Kenyamanan lingkungan
   Kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
n. Keamanan pelayanan
   Terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggaraan pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenaga untuk mendapatkan pelayanan terhadap risiko – risiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Pada konteks kinerja organisasi publik, *Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2000)* telah mengembangkan konsep dan ukuran kinerja cukup operasional. Menurt *LAN (2000),* pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas.

LAN menetapkan 5 indikator organisasi publik dalam menyusun laporan kinerja, yaitu :

a. Masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan keluaran, seperti : orang, dana, waktu, material dan lain–lain.
b. Keluaran adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau nonfisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan program berdasarkan masukan yang digunakan.
c. Hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Hasil merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
d. Manfaat adalah kegunaan suatu keluaran yang dirasakan langsung masyarakat. Manfaat dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.
e. Dampak adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa situasi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang diukur. Akibat kompetensi individunya, kualitas dan kuantitas, kinerja organisasi ataupun kinerja proses dan cara pengukurannya. Karakteristik organisasi birokrasi juga akan menentukan situasi pengukuran kinerja yang digambarkan.

Dalam mencapai tujuan seperti yang diharapkan, maka suatu institusi harus dapat meningkatkan kinerja organisasi. Begitu pula Instansi Pemerintah seperti harus mempunyai kemampuan bersaing dalam menghadapi tantangan ini yang bersumber pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, sehingga mampu menghadapi dan mengantisipasi tantangan serta memanfaatkan peluang dan kesempatan yang ada. Dengan demikian Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang amat penting bagi suatu organisasi dalam menjalankan peranannya, dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Sumber Daya Manusia merupakan aset suatu organisasi yang besar, yang dapat menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Karena itu untuk tetap dapat meningkatkan, memanfaatkan serta memberdayakan Sumber Daya Manusia, maka perlu kepemimpinan yang baik dan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia tersebut.

Disamping kepemimpinan dan kompetensi pegawai, untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan motivasi kerja yang kuat dari pegawai tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai adalah motivasi (*motivation*). Kompetensi dan motivasi memiliki hubungan yang erat, karena apabila seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan. Dengan adanya peningkatan kompetensi dan motivasi dilingkungan instansi khususnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan, dimana dampak dari motivasi adalah kinerja pegawai.

Setiap institusi selalu menginginkan hasil kerja yang lebih baik dari pegawai, sehingga institusi selalu meninjau kinerja pegawai agar dapat memperbaikinya apabila ada salah seorang pegawai yang

melakukan suatu kesalahan atau penyimpangan dari pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah : **"Tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan serta memiliki makna perhatian kepada kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan"**.

Secara operasional, dalam penelitian ini untuk tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan serta memiliki makna perhatian kepada kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan dan diukur dengan tiga dimensi yang selanjutnya dikembangkan menjadi indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen.

Untuk mengukur variabel kinerja pegawai dikembangkan dari sintesis teori di atas yang memiliki tiga dimensi, yaitu :

1. *Faktor Individual* terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:
   a. Kemampuan dan keahlian.
   b. Latar belakang.
   c. Demografi.
2. *Faktor Psikologis* terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:
   a. Persepsi.
   b. Attitude.
   c. Personality.
   d. Motivasi Pembelajaran.
3. *Faktor Organisasi* terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:
   a. Sumber daya.
   b. Kepemimpinan.
   c. Penghargaan.
   d. Struktur.
   e. Job Design.

B. Penelitian Terdahulu.

Untuk melengkapi kajian literatur yang telah diuraikan di atas selanjutnya dipaparkan tabel 2.7 tentang hasil penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, komitmen dan kinerja.

Tujuan mengkaji hasil-hasil penelitian tersebut sebagai pembanding dan acuan dalam membuat hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 2.7. Penelitian Terdahulu.

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
1.	Mahsusi, 2010.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas serta implementasi pada Kinerja Guru Madrasah Aliah di DKI Jakarta.	Kepemimpinan dan Kinerja.	Budaya Organisasi dan Profesionalitas serta Objek berbeda.	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap profesionalitas serta implikasinya pada kinerja Pegawai Madrasah Aliah di DKI Jakarta.
2	Belonio, Rochelle Joy (MBA Stamford International University, Journal International2012)	*The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok*	*Leadership and Employee Performance*	-	*This paper aims to determine the effect of leadership styles on employee job satisfaction and the effect of employee job satisfaction on employee job performance. A survey was conducted by administering questionnaires to 400 respondents in the banking sector in Bangkok. The results show that most of the bank employees, most of them females between 20 and 39 years old, are neither satisfied nor dissatisfied. They are ambivalent. Transformational leadership style was seen to have a positive effect on various facets of employee job satisfaction. Transactional leadership also turned out to be perceived as having a positive effect on different facets of employee job satisfaction. So did laissez-faire leadership. Employee*

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
					job satisfaction was seen to have a positive effect on the various aspects of employee job performance analyzed. It was found that leaders and managers combine the various leadership styles identified in the research paper in proportions that produce a positive result when administering their leadership duties. The proportions at which these leadership styles are combined depend on the nature of the situation they encounter in the workplace.
3.	Darlius, 2009.	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai.	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja.	Kompetensidan Objek berbeda.	Kepemimpinan, kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja serta kepemimpinan secara bersama–sama dengan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.
4.	Sharefe, Aamer, et.al (ijcrb.webs.com, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, May 2012, Vol. 4 No. 1)*	*Perceived Leadership Styles And Commitment*	*Leadership and Commitment*	-	*Commitment is a key source to determine the organizational performance. Previous researches shows that committed employees are the most important assets of any organization. Current study examines the employees' perceptions about their leaders' managerial style in educational sector of the Pakistan. This study investigates the relationship between two independent variables (Transactional and Transformational leadership styles) and Organizational commitment (DV). One hundred and one employees including Academic and Administration staff voluntarily participated in this study from the education sector of Pakistan. The results have indicated that both the transactional and transformational leadership have positive relationship*

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
					with organizational commitment but transformational leadership has a slightly stronger relationship as well as impact on organizational commitment. Finally, at the end potential limitations of the study and directions for future research are suggested.
5.	Koesmono, Teman, (Jurnal Ekonomi, Manajemen FE Univ. Kriten Petra, 2006, *http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID=MAN*)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen kerja Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya	Kepemimpinan dan Komitmen kerja	-	Tujuan penelitian ini untuk menemukan pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan bahwa Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas berpengaruh terhadap Komitmen. Disamping itu dalam penelitian ini menemukan pengaruh secara positif, tentang Kepemimpinan, Tuntutan Tugas kedalam Stress Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen pada perawat.
6.	Desianty, Sovyia, (Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, UNDIP,Vol. 2 No. 1 Januari 2005)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Kerja Pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang.	Kepemimpinan dan Komitmen kerja.		Berdasarkan hasil penelitian ini diperolah persamaan regresi sebagai berikut : Y = 0,636X, + 0,184X2, dart persamaan tersebut diketahul bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen dengan besar pengaruh yang berbeda. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional
7.	Choong, Yuen, Oon, et.al (International Referred Research Journal Vol. II,	*Intrinsic Motivation And Commitment In The Malaysian Private Higher Education*	*Motivation and Commitment*	-	*The main purpose of current paper is to examine the relationship between intrinsic motivation and commitment of academicians in*

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
	Issue-4, Oct, 2011)	*Institutions: An Empirical Study*			*Malaysian Private Universities. The research is aim to appraise the existing literatures and eventually build up the conceptual framework as well as hypotheses. A stratified proportionate sampling design has been employed. A total of 247 academicians from four Malaysian Private Universities have participated in this research survey. Further to this, intrinsic motivation is significantly correlated with the three components of commitment namely; affective, continuance and normative commitment. Besides, the finding also postulated that the intrinsic motivation has significantly predicted the commitment. It is recommended that Heads of management, deans and human resources management should provide new and existing academicians with adequate training, workshop, seminar and conference that are related to the job scope. Apart from this, this is encouraged to conduct socialization programs for new academicians. By doing this, universities and faculties will be able to further enhance the academicians intrinsic motivation within an institution. Subsequently, this will strengthen the academics commitment and increase performance. Hopeful to this, the universities will be able to strive for better status, reputation and performance. Eventually, it will be able to attract more foreign students enroll their study in Malaysian Private Universities. And, consequently it will assist in*

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
					transforming Malaysia from middle-nation income to high-nation income with both inclusive and sustainable by 2020.
8.	Alimohammadi, Meysam and Neyshabor, Ali Jamali, (International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1 No. 3 2013)	*Work Motivation And Commitment Among Iranian Employees*	*Motivation and Commitment*	-	*The present study was conducted in Tehran and aimed to analyze the relationship between work motivation and commitment of employees. The authors selected 10 SMEs as statistical population of the study. There were 195 employees in those companies. After distribution of questionnaires among the employees, a total of 163 usable questionnaires were gathered. The research method used for this study is descriptive-correlation. Moreover, Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling were conducted by LISREL. The factors analysis and the findings show that work motivation has a significant positive influence on organizational commitment of employees*
9.	Kamis, Ruslan Ade, et. Al (International Jurnal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 3 No. 8, 2013)	*The Influence Of Organizational CommitmentAnd Individual Competence On Teacher Performance: In The Learning Organization Perspective*.	*Commitment and Performance*	*Competence Teacher, In the learning organizatio perspective*	*The objective of research is to analyze direct and indirect influences of organizational commitment, individual competence, and learning organization, on performance of elementary school teachers in Ternate City. Sample of research is 118 respondents. The sampling technique is purposive sampling. Research type is explanatory. Variables are measured in Likert scale. Hypothesis testing uses path analysis supported by SPSS version 15.0.Result of analysis indicates that organizational commitment, individual competence, and learning organization, has a direct, significant and positive influence on*

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
					teacher performance. Indeed, result of research also confirms that the influence of organizational commitment on teacher performance through learning organization is quite significant and positive, and the influence of individual competence on teacher performance through learning organization is also quite significant and positive. A practical implication of this research is that every school organization has a strategy to improve teacher performance such that a teacher must build, improve, and maintain high organizational commitment, and continually develop individual competence with a strategy of creating learning organization such that it will then improve teacher performance.
10.	Fadli, Uus, et.al (Jurnal Manajemen Vol. 09 No. 2 Januari 2012)	Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen kerja pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdenglok.	Kompetensi Kerja dan Komitmen kerja	-	Terdapat pengaruh positif signifikan antara kompetensi kerja terhadap komitmen kerja pada PT. PLN (Persero) Rayon Rengasdenglok.
11.	Ali Akbar, et.al (Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies Vol. 1(4) pp. 126-133, May, 2012 Available online http://garj.org/garjmbs/index.htm Copyright © 2012 Global Advanced Research Journals)	*Impact Of Motivation On The Working Performance Of Employees- A Case Study Of Pakistan*	*Motivation and Employe Performance*	-	*From the above analysis this is concluded that from overall 100 respondents which are employees most of them mark working habit as the most important factor in the employee working process. Secondly, after working habits factors motivational factor has the most impact on the employee working process. Thirdly, technological factors affect the employee working process most. In the last place attitudinal factors are important in the*

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
					employee working process.
12.	Asim, Masood (International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 9, September 2013 1 ISSN 2250-3153)	*Impact Of Motivation On Employee Performance With Effect Of training: Specific To Education Sector Of Pakistan*	*Motivation adn Employee Performance*	*Training to education*	*The purpose of this study to check the impact of the motivation level of the employee with th employee performance with the effect of the training in the education sector. In the education sector motivation play positive results in the performance as well motivation increase as well as employee performance is increase. Our results also show the positive relationship.*
13.	Aripin Lombeng, 2005.	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya terhadap Kinerja Pengelola Administrasi Keuangan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sulawesi Tenggara.	Motivasi Kerja dan Kinerja.	Kemampuan kerja dan Administrasi Keuangan serta Objek berbeda.	- Kemampuan kerja pegawai administrasi keuangan kategori tinggi. - Motivasinya kategori tinggi. - Kinerja pegawai kategori tinggi. - Secara sinetasi berpengaruh positif kerja pegawai. - Secara parsial terdapat pengaruh positif dan bermakna kemampuannya terampil pengaruh yang bermakna motivasi kerja terhadap kinerja. - Variabel kemampuan merupakan kemampuan yang paling bermakna mempengaruhi kinerja.
14.	Bruce J. Avolio, Weichun Zhu, William Koh, Puja Bhatia, 2001.	*Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*	Kepemimpinan, Komitmen.	Objek berbeda	- Hasil dari analisis PLH menunjukkan bahwa dimediasi pemberdayaan psikologis hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Demikian pula, jarak struktural antara pemimpin dan pengikut yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi
15.	Nirachon Chuttipattana and Faridahwati Mohd. Shamsudin (College of	*Organizational culture as a moderator of the personality managerial competency relationship*	Kepemimpinan dan kompetensi	Budaya, kepribadian dan objek berbeda	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji moderasi atau kontingen pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara kepribadian dan kompetensi manajerial manajer

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
	Business, Universitas Utara Malaysia, Kedah, Malaysia, 2010)				perawatan primer di Thailand. Penelitian ini berpendapat bahwa pengaruh kepribadian pada kompetensi manajerial dimoderasi oleh budaya organisasi. Temuan akan berguna bagi pembuat kebijakan dan mereka yang bertanggung jawab dalam pembangunan manusia, khususnya, manajer kesehatan
16.	Kim Buch (University of NorthCarolina at Charlotte, North Carolina, USA, 2001)	*The role of leadership and culture*	Kepemimpinan	Budaya	Studi ini menawarkan dukungan untuk hubungan teoritis yang diusulkan mengenai pentingnya kepemimpinan dan budaya untuk keberhasilan inisiatif TQM. Hasil menunjukkan bahwa perubahan budaya sulit untuk mempertahankan setelah intervensi kualitas, terutama dalam menghadapi perubahan internal dan ancaman eksternal. Karenaancaman eksternal in evitabel untuk organisasi saat ini, penting bagi para pemimpin dan agen perubahan untuk menyadari dampak potensial mereka pada perubahan terencana, terutama kecenderungan, diamati di sini, menuju respon ancaman-kekakuan.
17.	Ismail, Rahmah, Abidin, Syahida Zainal, (Peer-reviewed & Open access journal, Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector | *BEH, July,*	*Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector*	*Competence and Performance*	-	*Malaysia has to address the challenges of globalization to become a developed nation by year 2020. Changing economy to one that is based on knowledge-economy and enhanced importance of the service sector needs a competitive workforce with high performance and capability. This article analyses the impact of workers' competence towards their performance in the private service sector. The analysis is based on a sample of 1136*

No	Pengarang	Judul	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Temuan Penelitian
	2010)				*workers who are either executive, manager or professional from three service sub-sectors, namely, education, health and information and communication technology (ICT) in Selangor, Federal Territory of Kuala Lumpur, Penang and Johor collected in 2007/2008. In this analysis, Workers' Performance Index (WPI) and Workers' Competence Index (WCI) are developed and subsequently used to analyze factors determining workers' performance in the selected service sector. The results show that workers' competence has significant influence towards workers' performance. Besides that, human capital and workers' characteristics also determine workers' performance in the service sector.*

BAB III
KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kerangka Pemikiran.

1. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.*

Kepemimpinan menurut Goodman *at.al* (2007:275) merupakan sebuah proses pengaruh sosial. Kepemimpinan bukanlah kedudukan, jabatan, atau keuntungan-keuntungan, tetapi merupakan tanggung jawab dan sebuah proses yang bisa diamati, dipahami, dan keterampilannya bisa dipelajari serta dapat dipraktekkan oleh semua orang dimana saja dan kapan saja dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa. Ia dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan dalam segala hal yang organisasi kerjakan untuk diri sendiri ataupun untuk organisasi (Cohen, 2011:1).

Sedangkan pengertian komitmen merujuk pada kesetiaan dan loyalitas. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu (Armstrong, 2000:173).

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sharefe, Aamer, et.al dengan judul ”*Perceived Leadership Styles And Organizational Commitment*”, Koesmono dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Kerja dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*”. Desianty, Sovyia dengan judul ”*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang*”. Dimana hasil dari penelitian tersebut pada umumnya mengatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.

2. ***Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Kerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.***

Kiesler dan Sakumura seperti yang dikutip oleh Salancik mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku. Salancik (2001:284) bahkan menjelaskan bahwa kata komitmen diartikan sebagai suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar.

Komitmen sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi, termasuk keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas dan keyakinan pada nilai-nilai organisasi. Sehingga dengan terciptanya motivasi kerja akan tercipta pula komitmen terhadap pekerjaan itu sendiri.

Menurut Arep (2003:12), motif diartikan sebagai sebab-sebab yang menjadi dorongan atau tindakan seseorang, dasar pikiran dan pendapat, sesuatu yang menjadi pokok. Motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang dalam mencapai tujuan seperti yang diharapkan, maka suatu institusi harus dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Choong, Yuen, Oon, et.al dengan judul ”*Intrinsic Motivation And Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study*”, Alimohammadi, Meysam and Neyshabor dengan judul “*Work Motivation and Commitment Among Iranian Employees*”. Dimana pada umumnya hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.

3. ***Pengaruh Kompetensiterhadap Komitmen Kerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.***

Komitmen organisasi berkaitan dengan faktor pribadi dan faktor organisasi. Para karyawan yang berusia lebih tua dan telah

bekerja lebih dari dua tahun serta mempunyai kebutuhan tinggi untuk berprestasi adalah sangat mungkin memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi (Hersey, 2000:447).

Siegel dan Lane dalam Robbins (2000:440), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang individu dengan suatu organisasi tertentu.

Menurut Boyatzis (2000:23), kompetensi adalah karakteristik- karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan.Kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan (Attwodand Dimnock, 2000:24).

Penelitian yang dilakukan oleh Fadli, Uus, et.al dengan judul ”*Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen kerja pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdenglok*”, Dimana pada umumnya hasil penelitian mengatakan bahwa kompetensi dapat dipengaruhi oleh komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

4. ***Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi Secara Bersama- sama terhadap Komitmen Kerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.***

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Wahjosumidjo, 2011:17).

Teori motivasi kerja menurut McKenna (2000:184) mempelajari penjelasan sikologis mengenai apa yang memotivasi seseorang dalam organisasi formal. Motivasi dan *reward* berkaitan erat karena *reward* diberikan bertujuan memotivasi karyawan untuk mencapai pekerjaanya dengan perasaan puas.

Untuk kompetensi menurut Greenberg (2003:5), kompetensi individu adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja.

Sedangkan Goleman (2004:191) mengemukakan bahwa komitmen dibentuk oleh empat faktor utama yaitu : *visibilitas, ketegasan, keteguhan perilaku dan kemauan pribadi*.

Selanjutnya berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aripin Lombeng dengan judul Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya, Darlius dengan judul Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai dan Mahsuni dengan judul Kepemimpinan Bagian Organisasi dan Kinerja dimana dalam beberapa penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kompetensisecara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Fadli, Uus,et.al dengan judul ”*Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen kerja pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdenglok*”, Choong, Yuen, Oon, et.al dengan judul ”*Intrinsic Motivation And Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study*”, Alimohammadi, Meysam and Neyshabor dengan judul “*Work Motivation and Commitment Among Iranian Employees*”, Sharefe, Aamer, et.al dengan judul ”*Perceived Leadership Styles And Organizational Commitment*”, Koesmono dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Kerja dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*”. Desianty, Sovyia dengan judul ”*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang*”. Dimana pada umumnya hasil dari penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi dipengaruhi oleh komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga kepemimpinan, motivasi dan kompetensi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

5. ***Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.***

Sebagaimana dikatakan Abeng (2000:23), bahwa "kepemimpinan merupakan kunci utama". Sebagai *key person* dalam suatu organisasi, maka pemimpin harus memiliki wawasan yang luas dan memiliki visi yang jauh kedepan, yang selanjutnya dikomunikasikan kepada seluruh jajarannya, mendorong dan memotivasinya, sehingga tujuan organisasi yang diharapkan dapat dicapai.

Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pimpinan dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Bawahan akan merasa termotivasi jika pemimpinnya memberikan contoh yang baik, sehingga akan memunculkan rasa saling membutuhkan dan kinerja pegawai tersebut akan meningkat pula.

Menurut Gibson (2002:362) kinerja adalah: *"the desire of any employees behavior performance.*" Menurut Smith sebagaimana dalam Sedarmayanti (2001:50) "*Performance is output drive fromprocesseshuman or otherwise.*"Definisi ini membatasi pengertian kerja sebagai hasil atau keluaran dari suatu proses manusia atau lainnya.

Peningkatan kinerja pegawai selain dari kepemimpinan dan kompetensi dibutuhkan pula motivasi kerja yang kuat dari pegawai penatausahaan keuangan tersebut. Motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai selain dari kepemimpinan, kompetensi.

Selanjutnya berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darlius dengan judul Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai dan Mahsuni dengan judul Kepemimpinan Bagian Organisasi dan Kinerja dimana dalam beberapa penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantarannya Mahzusi dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap

Profesionalitas serta implementasi pada Kinerja Guru Madrasah Aliah di DKI Jakarta", Belonio, Rochelle Joy dengan judul "*The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok*", Darlius dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai". Dimana dalam beberapa penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Handoko (2000:56) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Selanjutnya, Winardi (2004:6) berpendapat bahwa motivasi adalah

> "Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan".

Motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang dalam mencapai tujuan seperti yang diharapkan, maka suatu institusi harus dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Bernardin (2000:378) mendefinisikan performance sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil

yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Kinerja adalah berhasil tidaknya seseorang atau sekelompok orang yang mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya dibandingkan dengan pengorbanannya dalam mencapai hasil kerjanya dan jika prestasi kerja mendekati atau sesuai dengan yang diharapkan, maka pencapaian tujuan akan mudah diraih.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantarannya Ali Akbar, et.al dengan judul "*Impact Of Motivation On The Working Performance Of Employees- A Case Study Of Pakistan*", Asim Masood dengan judul "*Impact Of Motivation On Employee Performance With Effect Of training: Specific To Education Sector Of Pakistan*", Aripin Lombeng, dengan judul "Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya terhadap Kinerja Pengelola Administrasi Keuangan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sulawesi Tenggara". Dimana dalam beberapa penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

7. ***Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.***

Menurut Stogdill (2000:84) komponen–komponen kompetensi mencakup beberapa hal berikut :

a. *Motive* adalah sesuatu cara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
b. *Traits* adalah karakteristik–karakteristik fisik dan respon–respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
c. *Self Concept* adalah sikap, nilai dan citra dari seseorang.
d. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifikasi tertentu.

e. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Kompetensi sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Kompetensi sepadan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas.

Menurut Robins (2000:218), dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Meningkatnya kinerja pegawai adalah suatu keinginan setiap institusi sehingga institusi selalu meninjau kinerja pegawai agar dapat memperbaikinya apabila ada pegawai yang melakukan suatu kesalahan atau penyimpangan dari pekerjaannya, jadi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Temuan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Ismail, Rahmah, Abidin Syahida Zainal dengan judul "*Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector*".Dimana penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa kompetensi kerja dapat mempengaruhi terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga kompetensiberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

8. *Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.*

Siegel dan Lane dalam Robbins (2000:440), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang individu dengan suatu organisasi tertentu.

Komitmen adalah tingkat kemauan dari tindakan yang berhubungan dengan pilihan, adanya tuntutan eksternal untuk bertindak dan adanya dasar ekstrinsik untuk bertindak serta adanya kontributor lainnya untuk bertindak.

Effendi dalam Sukmalana (2007:19), menyatakan kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh individu atau karyawan dalam bidang tugasnya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu karyawan tertentu dan dievaluasi oleh orang–orang tertentu.

Sedangkan kinerja adalah berhasil tidaknya seseorang atau sekelompok orang yang mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya dibandingkan dengan pengorbanannya dalam mencapai hasil kerjanya dan jika prestasi kerja mendekati atau sesuai dengan yang diharapkan, maka pencapaian tujuan akan mudah diraih.

Temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Kamis Ruslan Ade, et.al judul ”*The Influence Of Organizational Commitment And Individual Competence On Teacher Performance: In The Learning Organization Perspective*”.Dimana penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa komitmen kerja dapat mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

9. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi dan Komitmen Kerja Secara Bersama-Sama terhadap Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.*

Yukl (2003:4) mendefinisikan kepemimpinan secara lebih komprehensif yaitu sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan dari sasaran sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi

Menurut Fathoni (2006:80) Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya untuk

melakukan sesuatu (gerak), sedangkan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif.

Beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitupengetahuan, pemahaman, skill, nilai, sikap dan ketertarikan (Mulyasa, 2001: 38-39). Kemudian menurut Greenberg (2003:5), kompetensi individu adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja.

Para karyawan yang berusia lebih tua dan telah bekerja lebih dari dua tahun serta mempunyai kebutuhan tinggi untuk berprestasi adalah sangat mungkin memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi (Hersey, 2000:447).

Selanjutnya, komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan organisasi tertentu beserta tujuan – tujuannya dan mau menjaga keanggotaannya didalam organisasi tersebut (Robbins, 2000:142).

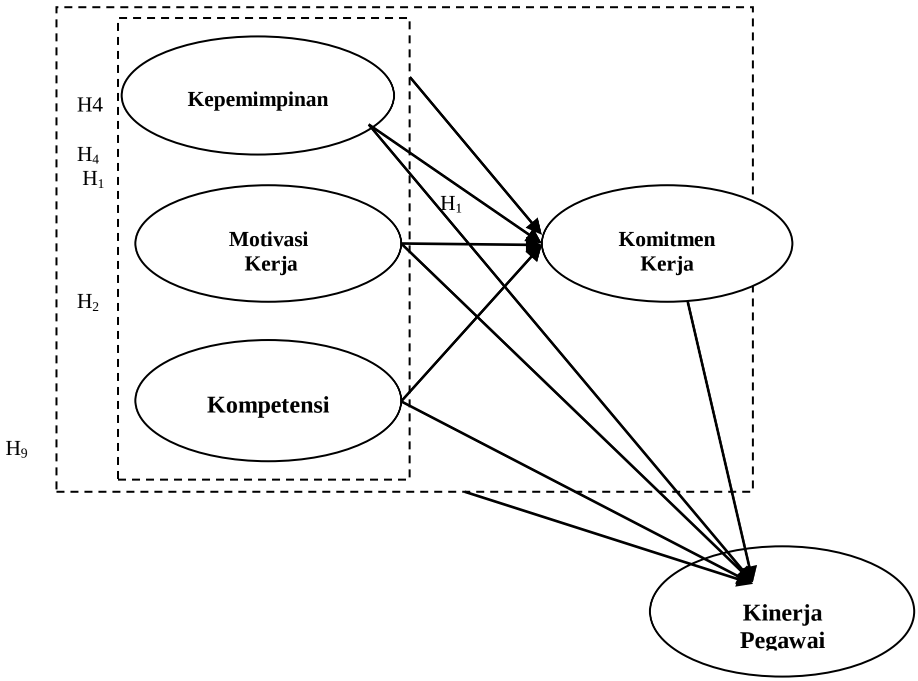
Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aripin Lombeng dengan judul Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya terhadap Kinerja Pengelola Administrasi Keuangan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sulawesi Tenggara, kemudian Darlius dengan judul Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai dimana hasil penelitiannya pada umumnya menjelaskan bahwa kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kamis Ruslan Ade, et.al judul ”*The Influence Of Organizational Commitment And Individual Competence On Teacher Performance: In The Learning Organization Perspective*”, Ismail, Rahmah, Abidin Syahida Zainal dengan judul ”*Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector*”, Ali Akbar, et.al dengan judul ”*Impact Of Motivation On The Working Performance Of Employees- A Case Study Of*

Pakistan", Asim Masood dengan judul "*Impact Of Motivation On Employee Performance With Effect Of training: Specific To Education Sector Of Pakistan*", Aripin Lombeng, dengan judul "Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya terhadap Kinerja Pengelola Administrasi Keuangan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sulawesi Tenggara". Dimana hasil pada umumnya hasil dari beberapa penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan komitmen kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka pemikiran dapat digambarkan dalam model diagram sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran Secara Teoritis.

B. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.1. Hipotesis Penelitian.

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis
1	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
2	Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
3	Terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
4	Terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
5	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
6	Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
7	Terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.
8	Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang
9	Terdapat pengaruhkepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

BAB IV
METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian Yang Digunakan

1. Perspektif Pendekatan Penelitian

Pada Bab II telah dikaji secara teoritis semua variabel dan fenomena perumusan permasalahan yang ada. Pada Bab III diuraikan kerangka pemikiran peneliti sehingga kesimpulannya dijadikan sebagai acuan dalam penyusunan hipotesis. Sumber data dalam penelitian ini berupa sampel dari populasi pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang. Data yang telah terkumpul diolah dengan menggunakan dua program komputer SPSS Versi. 20.00 untuk analisis deskriptif dan AMOS Versi. 18 untuk analisis inferensial dan pengujian hipotesis.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kombinasi *(mixed method)* dengan kerangka pendekatan utama adalah metode kuantitatif.Untuk melengkapi analisis dalam metode kuantitatif juga dilakukan pendekatan metode deskriptif.

Pada akhir dari penelitian ini penulis memberikan kesimpulan, saran serta implikasi kebijakan sebagai bahan masukan bagi upaya peningkatan kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

2. Ruang Lingkup dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang dengan tiga variabel *exogen* yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja sebagai model pada sub-struktur satu. Sedangkan variabel *endogen-1* adalah komitmen dan *endogen-2* adalah kinerja pada sub-struktur dua.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2012 sampai dengan bulan Juni 2013. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan angket yang diberikan kepada responden (sampel) yang dipilih pada pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang.

B. Sumber Data

1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yakni data primer/pokok dan data sekunder/pendukung.

Data primer adalah semua data yang menjadi hasil garapan peneliti yang dikumpulkan sejak awal yang berhubungan dengan variabel yang diteliti.

Data sekunder adalah data yang telah jadi atau data yang garapan awalnya telah dilakukan oleh pihak lain yaitu data-data yang telah tersedia *(available)* ditempat penelitian seperti profil dan kondisi objektif tempat penelitian meliputi jumlah pegawai, lingkunggan kerja pegawai, keadaan sarana dan prasarana.

2. Sumber Data

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian adalah 363 pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang yang selanjutnya dalam penelitian ini disebut sebagai sumber data primer. Sedangkan data sekunder berasal dari laporan-laporan, bahan dokumen yang relevan serta hasil observasi untuk dijadikan bahan referensi pendukung dalam kajian penelitian.

3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik atau cara pengumpulan data yaitu melalui penyebaran kuisioner (angket), melakukan observasi, analisis terhadap dokumen yang relevan serta melakukan wawancara.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah 363 pegawai yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) sebanyak 124 orang, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) sebanyak 32 orang dan Staf Pejabat Penatausahaan Keuangan Satuan Kerja Perangkar Daerah (SKPD) sebanyak 207 orang.

Tabel. 4.1. Populasi Pegawai yang Bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

No.	Dinas dalam Kota Palembang	KPA	PPK	Staf PPK	Total
1	Disdikpora	7	4	18	29
2	Dinas Kesehatan	5	1	12	18
3	Dinas Sosial	5	1	8	14
4	Dinas Tenaga Kerja	5	1	9	15
5	Dinas Perhubungan	5	1	8	14
6	Dinas Kominfo	5	1	7	13
7	Dinas Dukcapil	5	1	8	14
8	Dinas Budpar	5	1	8	14
9	Dinas PU Bina Marga dan PSD	5	3	15	23
10	Dinas PU Cipta Karya	5	3	12	20
11	Dinas Tata Kota	5	1	10	16
12	Disperindag Kop	5	1	8	14
13	Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan	7	2	7	16
14	Dinas Pedapatan Daerah	5	1	8	14
15	Dinas Kebersihan	5	1	9	15
16	Dinas Penyelamatan dan Pemadam Kebakaran	5	2	4	11
17	Dinas Penerangan Jalan, Pertamanan dan Pemakaman	4	1	5	10
18	Kantor Arsip dan Perpustakaan	5	1	5	11
19	Badan Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan	5	1	6	12
20	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	6	1	8	15
21	Badan Koordinasi Penanaman Modal	5	1	8	14
22	Kesbanglinmaspol	5	1	9	15
23	Satpol PP	5	1	7	13
24	Inspektorat	5	1	8	14
Jumlah		**124**	**32**	**207**	**363**

Sumber : Dispenda Kota Palembang (2011)

2. Sampel Penelitian

Sampel diambil dari bagian populasi dimana untuk diteliti berdasarkan karakteristik yang hendak diduga. Sampel dalam

penelitian ini terdiri dari dua kelompok, yaitu kelompok uji coba instrumen dan sumber data penelitian.

Sampel uji coba instrumen ditetapkan 30 orang bertujuan untuk menguji kualitas kuesioner dilakukan sebelum penelitian yang sesungguhnya. Tujuan uji instrumen agar setiap pertanyaan yang dibuat valid dan reliabel.

Dijelaskan pula oleh Wijaya (2009:10) dan Santoso (2011:70) untuk model SEM dengan variabel laten (konstruk) sampai dengan lima buah, dan setiap konstruk dijelaskan oleh tiga atau lebih indikator, jumlah sampel antara 100–150 sudah dianggap memadai. Untuk memenuhi syarat jumlah sample yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis menggunakan SEM, maka jumlah sampel berkisar antara 100–200 dan minimal lima kali jumlah indikator, karena indikator yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 52, maka sampel data penelitian yang digunakan adalah 5 X 52 = 260 responden. Jumlah populasi pegawai Penatausaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)yang mencapai 363 orang.

Tabel 4.2. Populasi dan Sampel Penelitian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam PPK Kota Palembang.

No.	Dinas dalam Kota Palembang	Jumlah Pegawai	Sampel Uji Coba Instrumen		Sampel Data Penelitian	
1	Disdikpora	29	29/363x30	2	29/363x260	21
2	Dinas Kesehatan	18	18/363x30	1	18/363x260	13
3	Dinas Sosial	14	14/363x30	1	14/363x260	10
4	Dinas Tenaga Kerja	15	15/363x30	1	15/363x260	11
5	Dinas Perhubungan	14	14/363x30	1	14/363x260	10
6	Dinas Kominfo	13	13/363x30	1	13/363x260	9
7	Dinas Dukcapil	14	14/363x30	1	14/363x260	10
8	Dinas Budpar	14	14/363x30	1	14/363x260	10
9	Dinas PU Bina Marga dan PSD	23	23/363x30	2	23/363x260	16
10	Dinas PU Cipta Karya	20	20/363x30	2	20/363x260	14
11	Dinas Tata Kota	16	16/363x30	2	16/363x260	11
12	Disperindag Kop	14	14/363x30	1	14/363x260	10

No.	Dinas dalam Kota Palembang	Jumlah Pegawai	Sampel Uji Coba Instrumen		Sampel Data Penelitian	
13	Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan	16	16/363x30	2	16/363x260	11
14	Dinas Pedapatan Daerah	14	14/363x30	1	14/363x260	10
15	Dinas Kebersihan	15	15/363x30	1	15/363x260	11
16	Dinas Penyelamatan dan Pemadam Kebakaran	11	11/363x30	1	11/363x260	8
17	Dinas Penerangan Jalan, Pertamanan dan Pemakaman	10	10/363x30	1	10/363x260	7
18	Kantor Arsip dan Perpustakaan	11	11/363x30	1	11/363x260	8
19	Badan Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan	12	12/363x30	1	12/363x260	9
20	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	15	15/363x30	1	15/363x260	11
21	Badan Koordinasi Penanaman Modal	14	14/363x30	1	14/363x260	10
22	Kesbanglinmaspol	15	15/363x30	1	15/363x260	11
23	Satpol PP	13	13/363x30	1	13/363x260	9
24	Inspektorat	14	14/363x30	1	14/363x260	10
JUMLAH		**363**		**30**		**260**

Sumber : Data diolah dari Dispenda dalam Kota Palembang (2011)

D. Definisi Konseptual, Operasional dan Kisi-kisi Instrumen Variabel

Dalam sub bab ini dijelaskan definisi konseptual, operasional dan kisi-kisi Instrumen untuk setiap variabel. Definisi konseptual merupakan sintesis teori yang telah dijelaskan pada bab II. Definisi operasional merupakan pengembangan dari definisi konseptual agar dapat dilakukan operasionalsasi penelitian melalui pengukuran variabel. Dari definisi konseptual dan operasional ditabulasikan menjadi kisi-kisi instrumen. Dengan adanya tabulasi kisi-kisi instrumen maka dapat dengan mudah diketahui dimensi-dimensi serta indikator-indikator setiap variabel yang diteliti. Dari kisi-kisi instrumen inilah kuesioner atau instrumen penelitian dibuat.

Kuesioner atau instrumen penelitian dibuat dengan skala Likert, rentangnya adalah : Sangat Tidak Setuju (STS) untuk skor 1, Tidak Setuju (TS) untuk skor 2, Netral (N) untuk skor 3, Setuju (S) untuk skor 4 dan Sangat Setuju (SS) untuk skor 5.

Untuk analisis penelitian, instrumen harus valid dan reliabel oleh karenanya dalam penelitian ini dilakukan uji instrumen untuk menguji validitas dan reliabilitas. Oleh karenanya, dalam penelitian ini dilakukan validitas dan reliabilitas terhadap setiap instrumen yang diteliti.

1. Kepemimpinan

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan sebagai teladan bagi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Definisi Operasional

Secara operasional, dalam penelitian ini kemampuanseorang pimpinan dalam mempengaruhi dan sebagai teladan bagi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan dari tiga dimensi, yaitu : *perilaku*, *kemampuan manajerial pimpinan*dan *pemberian motivasi* yang selanjutnya dibuat indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen.

Dimensi *perilaku pimpinan* adalah tingkah laku pimpinan sebagai teladan bagi bawahan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

1. Dapat menjadi teladan.
2. Sebagai inspirator.
3. Sebagai pemandu arah.
4. Mudah dimengerti

Dimensi *kemampuan manajerial*adalah kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

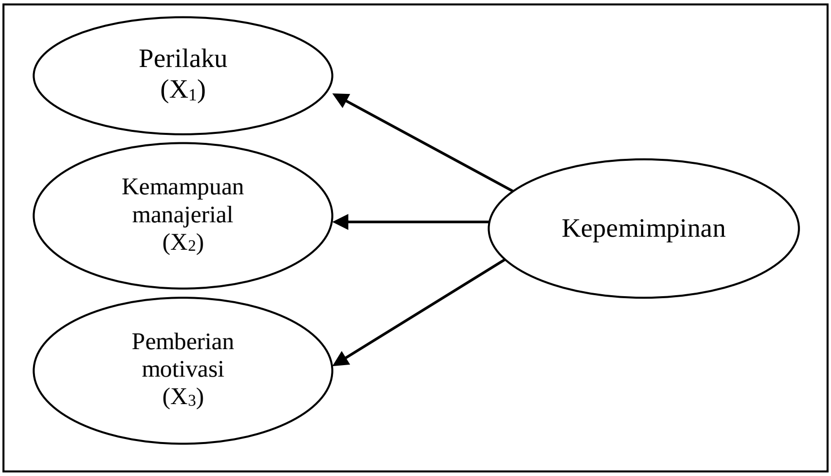
1. *Resources Allocator.*
2. Ketepatan mengatasi masalah.
3. Partisipatif.

4. Penempatan SDM yang tepat.
5. Menciptakan kondisi kerja yang baik.

Dimensi *pemberian motivasi* adalah kemampuan pimpinan dalam menggerakkan, membimbing dan memberi petunjuk dalam pekerjaan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator :

1. Menerima ide bawahan.
2. Memberi bimbingan.
3. Memberikan evaluasi.

c. Dimensi



Gambar 4.1. Dimensi Kepemimpinan.

d. Kisi-kisi Instrumen.

Tabel 4.3.Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan.

Dimensi	Indikator	Kode
Perilaku Kepemimpinan (X_1)	Menjadi Teladan.	KM01
	Menjadi Inspirator.	KM02
	Menjadi Pemandu Arah.	KM03
	Mudah Dimengerti.	KM04
Kemampuan Manajerial (X_2)	*Resources Allocator*.	KM05
	Tepat mengatasi masalah.	KM06
	Partisipatif.	KM07
	Penempatan SDM yang tepat.	KM08
	Menciptakan kondisi kerjayang baik.	KM09
Peran Motivator	Menerima ide bawahan.	KM10

Dimensi	Indikator	Kode
(X_3)	Memberi bimbingan.	KM11
	Memberikan evaluasi	KM12

2. Motivasi Kerja

a. Definisi Konseptual

Motivasi kerja adalah *"Motivasi kerja adalahkekuatan, daya dorong yang menimbulkan semangat dan antusiasme dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga mencapai tujuan"*

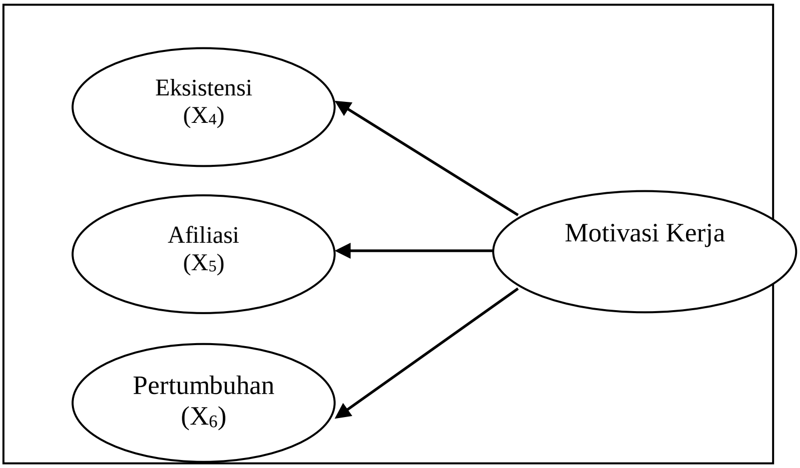
b. Definisi Operasional

Secara operasional, dalam penelitian ini keadaan emosional seorang pegawai yang menyenangkan dan membuat pegawai bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan selanjutnya dibuat indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen.

Untuk mengukur variabel motivasi kerja dikembangkan dari teori *ERG Theory* dari Alfred Aldefer yang mana mengatakan bahwa variabel motivasi kerja memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. Eksistensi *(Existence)*, terdiri dari indikator–indikator :
   a. Pemenuhan kebutuhan dasar.
   b. Pemenuhan kebutuhan keamanan.
   c. Tunjangan-tunjangan lain.
   d. Jaminan kerja.
2. Afiliasi (*Relatedness*), terdiri dari indikator–indikator :
   a. Interaksi dengan lingkungan.
   b. Iklim kerja sehat dan kondusif.
   c. Kebijakan organisasi.
   d. Pengawasan.
   e. Berorganisasi.
3. Pertumbuhan(*Growth*), terdiri dari indikator–indikator :
   a. Pengembangan potensi diri.
   b. Tantangan.
   c. Variasi kerja.

c. Dimensi.



d. Kisi-kisi Instrumen.

Tabel 4.4. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja.

Dimensi	Indikator	Kode
Eksistensi *(Existence)* (X_4)	Pemenuhan kebutuhan dasar.	MK01
	Pemenuhan kebutuhan keamanan.	MK02
	Tunjangan lain.	MK03
	Jaminan kerja.	MK04
Afiliasi (*Relatedness*) (X_5)	Interaksi dengan lingkungan.	MK05
	Iklim kerjasehat dan kondusif.	MK06
	Kebijakan organisasi.	MK07
	Pengawasan.	MK08
	Berorganisasi.	MK09
Pertumbuhan (*Growth*) (X_6)	Pengembangan potensi diri.	MK10
	Tantangan.	MK11
	Variasi kerja.	MK12

3. Kompetensi

a. Definisi Konseptual

Kompetensi adalah kemampuan pegawai bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial, dan ilmu pengetahuan tertentu serta keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan.

b. Definisi Operasional

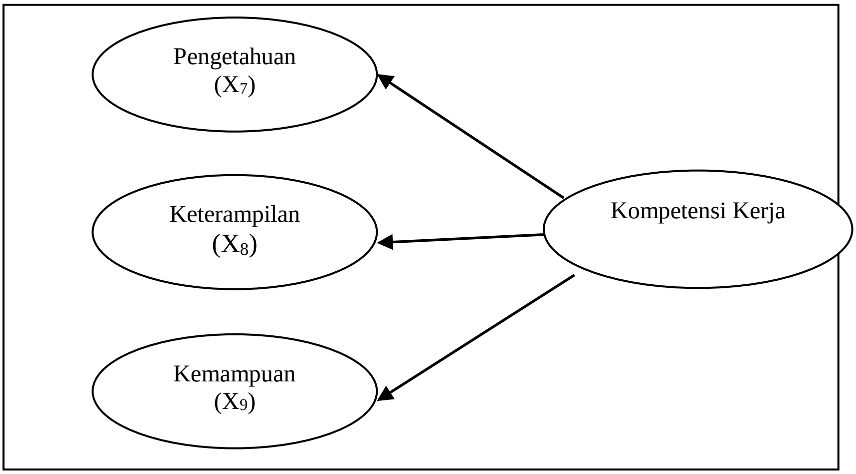
Secara operasional, dalam penelitian ini kemampuan pegawai bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat,

keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial, dan ilmu pengetahuan tertentu serta keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan diukur dengan tiga dimensi yang selanjutnya dikembangkan menjadi indikator-indikator sebagai acuan pembuatan instrumen.

Dimensi-dimensi dari variabel kompetensi kerja memiliki indikator-indikator sebagai berikut :

1. Pengetahuan yang dengan indikator-indikator sebagai berikut:
   a. Orientasi terhadap pencapaian standar kinerja.
   b. Orientasi terhadap terhadap kualitas dan efisiensi kerja.
2. Keterampilan yang dengan indikator-indikator sebagai berikut:
   a. Keahlian dan profesionalisme individu.
   b. Kecepatan pelayanan dalam bekerja.
3. Kemampuan yang dengan indikator-indikator sebagai berikut:
   a. Tingkat kemauan mengembangkan kemampuan pribadi.
   b. Tanggung jawab individu.

c. Dimensi



d. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 4.5. Kisi-Kisi Instrumen Kompetensi Kerja.

Dimensi	Indikator	Kode
Pengetahuan (X_7)	Orientasi terhadap pencapaian standar kinerja.	KK01
	Orientasi terhadap kualitas dan efisiensi	KK02

	kerja.	
Keterampilan (X_8)	Keahlian dan Profesionalisme individu.	KK03
	Kecepatanpelayanan dalam bekerja.	KK04
Kemampuan (X_9)	Kemauan mengembangkan kemampuan pribadi.	KK05
	Tanggung jawab individu.	KK06

4. Komitmen Kerja

a. Definisi Konseptual

Secara konseptual komitmen kerja didefinisikan sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku dari suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar agar didapatkan kesan yang kuat dan positif dari orang lain serta menggabungkan serangkaian keyakinan yang positif dengan perilaku yang positif pula.

b. Definisi Operasional

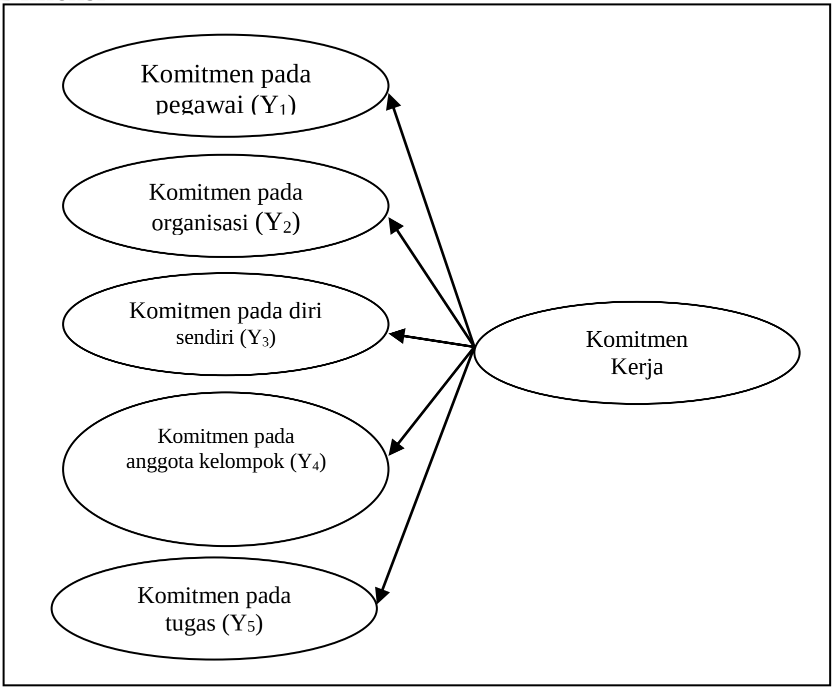
Secara operasional, dalam penelitian ini ikatan antara individu dan tindakan perilaku dari suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar agar didapatkan kesan yang kuat dan positif dari orang lain serta menggabungkan serangkaian keyakinan yang positif dengan perilaku yang positif pula selanjutnya diukur dengan lima dimensi yang dikembangkan menjadi indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen.

Untuk mengukur variabel komitmen kerja dikembangkan dari sintesis teori pada Bab II yang mengatakan bahwa komitmen kerja memiliki lima dimensi, yaitu :

1. Komitmen pada pegawai, dengan indikator :
   a. Komunikasi dengan pegawai.
   b. Pelayanan lebih terhadap pegawai.
2. Komitmen kepada organisasi, dengan indikator :
   c. Membangun organisasi.
   d. Melaksanakan nilai-nilai dasar organisasi.
3. Komitmen kepada diri sendiri, dengan indikator :

a. Menunjukkan kemampuan.
b. Membangun diri.
4. Komitmen kepada anggota kelompok, dengan indikator :
a. Menunjukan adanya pengakuan dan kepedulian.
b. Mendorong gagasan inovatif.
5. Komitmen kepada tugas, dengan indikator :
a. Menjaga tetap fokus pada tugas.
b. Berorientasi pada tindakan.

c. Dimensi



Gambar 4.4. Dimensi Komitmen Kerja.

d. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 4.6. Kisi-Kisi Instrumen Komitmen Kerja.

Dimensi	Indikator	Kode
Komitmen pada pegawai (Y_1)	Komunikasi dengan pegawai.	KN01
	Pelayanan lebih terhadap pegawai.	KN02
Komitmen kepada organisasi (Y_2)	Membangun organisasi.	KN03
	Melaksanakan nilai-nilai dasar.	KN04
Komitmen kepada diri sendiri (Y_3)	Menunjukkan kemampuan.	KN05
	Membangun diri.	KN06
Komitmen kepada anggota	Menunjukkan adanya pengakuan dan	KN07

Dimensi	Indikator	Kode
kelompok (Y_4)	kepedulian.	
	Mendorong gagasan inovatif.	KN08
Komitmen kepada tugas (Y_5)	Menjaga tetap fokus pada tugas.	KN09
	Berorientasi pada tindakan.	KN10

5. Kinerja Pegawai.

a. Definisi Konseptual.

Definisi konseptual dari kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan serta memiliki makna perhatian kepada kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

b. Definisi Operasional

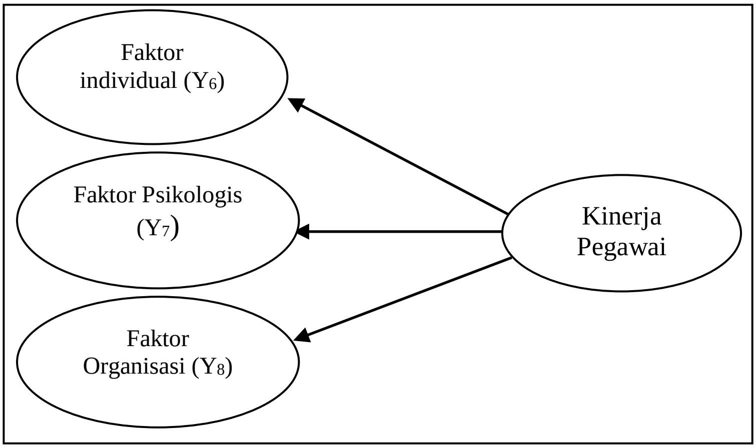
Secara operasional, dalam penelitian ini untuk tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan serta memiliki makna perhatian kepada kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukandan diukur dengan tiga dimensi yang selanjutnya dikembangkan menjadi indikator-indikator sebagai dasar pembuatan instrumen.

Untuk mengukur variabel kinerja pegawai dikembangkan dari sintesis teori pada Bab II yang mengatakan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki tiga dimensi, yaitu :

1. *Faktor Individual* yang terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:
   a. Kemampuan dan keahlian.
   b. Latar belakang.
   c. Demografi.
2. *Faktor Psikologis* yang terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:
   a. Persepsi.
   b. Attitude.
   c. Personality.
   d. Motivasi Pembelajaran.
3. *Faktor Organisasi* yang terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:

a. Sumber daya.
b. Kepemimpinan.
c. Penghargaan.
d. Struktur.
e. Job Design.

c. Dimensi.



d. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 4.7. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pegawai.

Dimensi	**Indikator**	**Kode**
Faktor Individual (Y_6)	Kemampuan dan keahlian.	KP01
	Latar belakang.	KP02
	Demografi.	KP03
Faktor Psikologis (Y_7)	Persepsi.	KP04
	Attitude.	KP05
	Personality.	KP06
	Motivasi Pembelajaran.	KP07
Faktor Organisasi (Y_8)	Sumber daya.	KP08
	Kepemimpinan.	KP09
	Penghargaan.	KP10
	Struktur.	KP11
	Job Design.	KP12

E. Pengujian Instrumen Penelitian

Secara umum terdapat dua jenis instrumen yaitu instrumen yang disusun sendiri oleh peneliti, dan jenis kedua adalah jenis instrumen yang sudah terstandardisasi. Penelitian ini menggunakan

instrumen jenis pertama yang dikembangkan sendiri oleh peneliti sehingga memerlukan pengujian instrumen berupa uji validitas dan reliabilitas.

Untuk menguji instrument penelitian, digunakan sample sebanyak 30 orang diambilkan dari sebagian populasi secara acak dan proporsional.

F. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

1. Uji Validitas Konstruk

Instrumen pengumpulan data harus memenuhi syarat valid dan reliabel. Salah satu cara untuk mengukur validitas adalah jika dinilai bahwa sebuah instrumen mendapatkan data mengenai sebuah konstruk yang memiliki pola yang sama dengan yang dihasilkan oleh instrumen yang lain untuk mengukur konstruk yang sama itu. Validitas konvergen dapat dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya.

Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standar error*-nya (Ferdinand, 2006). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

2. Uji Reliabilitas Konstruk

Sedangkan uji reliabilitas (*reliability test*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Tingkat uji reliabilitas yang diterima adalah≥ 0,7, meskipun harga tersebut bukanlah sebuah harga "mati', Ferdinand (2006) dalamWijanto (2008:51). Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair et al., 2000) :

$$\textit{Construct Reliability} = \frac{(\Sigma\ \textit{Standard Loading})2}{(\Sigma\ \textit{Standard Loading})^2 + \sum €j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yangdidapat dari hasil perhitungan AMOS 18.0, yaitu mencari nilai lamda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ∑€j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement* dapat diperoleh dari 1 - *Standard loading*.

G. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kombinasi (*mixed methode*) yaitu pendekatan yang digunakan untuk memperoleh data dan informas yang lengkap, valid, reliabel dan objektif dengan metode kombinasi maka kelemahan metode kualitatif maupun kuantitatif dapat di *eliminer* (Sugiono, 2011: 48) selanjutnya Sarwono (2011:1) penelitian kombinasi mengadopsi metode riset yang menggunakan lebih dari satu tipe metode riset. Jadi metode kombinasi mencakup koleksi, analisis dan intergrasi data kualitatif dan kuantitatif dalam kajian tunggal atau bertahap.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel–variabel yang diteliti.

Analisis deskriptif dilakukan dengan melakukan perhitungan terhadap harga rata–rata, simpangan baku, distribusi frekuensi, modus dan median, serta pembuatan histrogram dan grafik distribusi kurva normal dari setiap variabel. Analisis ini menggunakan bantuan program komputer SPSS Versi 20.00.

2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial dilakukan untuk membantu dalam pengambilan suatu keputusan atau kesimpulan.

a. Analisis Model Persamaan Struktural atau SEM *(Structural Equation Modeling)*

Alat analisis yang berkembang untuk memberi solusi pada model yang rumit adalah SEM *(Structural Equation Modeling).* Menurut Waluyo (2011:1) SEM merupakan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian

hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Menurut Wijanto (2008:7) SEM memainkan berbagai peran di antaranya sebagai sistem persamaan simultan, analisis kausal linier, analisis lintasan atau path analisys, analisis *of covarian structure* dan model persamaan struktural. Menurut Yamin (2011:4) SEM merupakan alat statistik canggih yang dapat memvalidasi model secara simultan. Maksudnya SEM akan memvalidasi apakah indikator yang akan digunakan dalam kuesioner untuk mengukur konstruk valid dan reliabel. SEM akan memvalidasi adanya signifikansi hubungan antara konstruk yang kita hipotesiskan dan mengukur *measurement error*. Ada dua pendekatan dalam SEM yaitu dasar kovarian (CBSEM) dan pendekatan varian atau *partial list square part modeling* (PLS-PM).

Menurut Jogiyanto (2011:47) SEM adalah teknik statistika untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisi jalur. Oleh karenanya Ghozali (2008:1) mengatakan analisis SEM disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariat.

Dari segi metodologi, SEM memainkan berbagai peran, diantaranya sebagai sistem persamaan simultan, analisis kausal linier, analisis lintasan (*path analysis*) *analysis of covariance structure,* dan model persamaan struktural (Wijanto, 2008:6).

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungakap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan dinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka tekhnik analisis yang akan digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS 18. Permodelan penelitian melelui SEM memungkinkan seorang

peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara factor yang telah diidentifikasikan dimensinya).

Haryono (2011:62) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

- Mengkonfirmasikan unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor
- Menguji kesesuaian / ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar factor yang dibangun / diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

   Analisi faktor konfirmasi pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator yang membentuk kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi kerja, komitmen dan kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

2. *Regression Weight*

   Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya terdiri dari kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, komitmen dan kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Maka pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk menguji hipotesis H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6, H_7, H_8 dan H_9.

Menurut Wijanto (2008:67), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari

Measurement Model dan *Structural Model*. *Measurument model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. *Mengembangkan teori berdasarkan model*

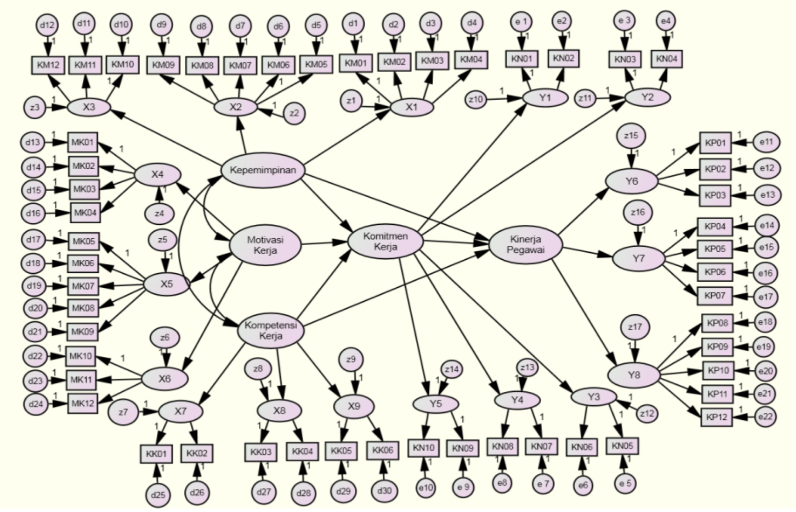
   SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yangterjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahanpada variabel lain.

2. *Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal*

   Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variable pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan antar konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk memlalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkungyang terdapat antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

   Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ghozali, 2008:77), yaitu:

   a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
   b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Selanjutnya dapat dilihat diagram alur penelitian di bawah ini :



Gambar 4.6. Diagram Alur Penelitian

Keterangan :

X_1 = Perilaku kepemimpinan
X_2 = Kemampuan manajerial
X_3 = Peran motivator
X_4 = Eksistensi
X_5 = Afiliasi
X_6 = Pertumbuhan
X_7 = Pengetahuan
X_8 = Keterampilan
X_9 = Kemampuan
Y_1 = Komitmen pada pegawai
Y_2 = Komitemn pada organisasi
Y_3 = Komitmen pada diri sendiri
Y_4 = Komitmen pada kelompok
Y_5 = Komitmen pada tugas
Y_6 = Faktor individual
Y_7 = Faktor psikologis
Y_8 = Faktor organisasi

KM01 sd KM12 = Indikator kepemimpinan
MK01 sd Mk12 = Indikator motivasi kerja

KK01 sd KK06	=	Indikator kompetensi kerja
KN01 sd KN10	=	Indikator komitmen kerja
KP01 sd KP12	=	Indikator kinerja pegawai

3. *Mengubah alur diagaram kedalam persamaan struktural dan model pengukuran.*

   Pada langkah ketiga ini persamaan struktural dan model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

   a. Persamaan Struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas, bahwa setiap konstruk endogen merupakan variabel dependen yang terpisah. Sedangkan variabel independent adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah yang menghubungkan ke konstruk endogen dengan pedoman sebagai berikut:

      Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

      Dengan demikian persamaan strukturalnya adalah:

      Komitmen kerja = β_1 Kepemimpinan + β_2 Motivasi kerja + β_3 Kompetensi + δ_1.

      Kinerja pegawai = β_1 Kepemimpinan + β_2 Motivasi kerja + β_3 Kompetensi + β_4 Komitmen kerja + δ_1.

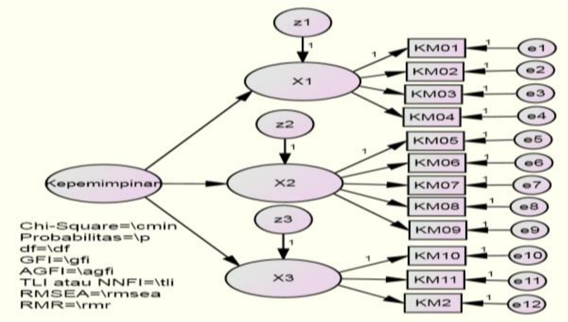
      Keterangan:

      β = *regression weight.*

      δ = *disturbance term.*

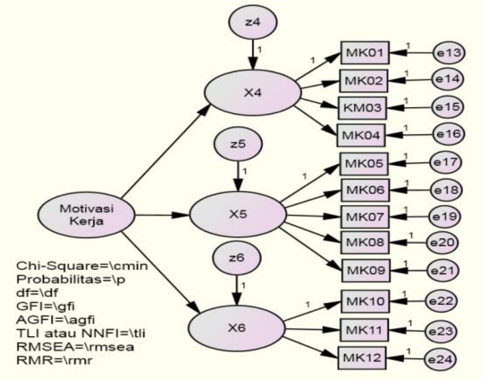
   b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) pada spesifikasi model ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Secara diagramatis, untuk pengujian *Comfirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut :



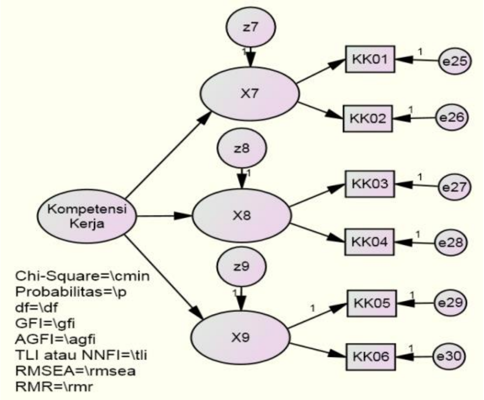
Gambar 4.7.*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Kepemimpinan

Secara diagramatis, untuk pengujian *Comfirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Motivasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



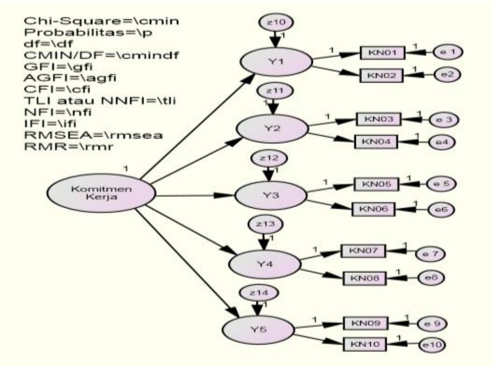
Gambar 4.8. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Motivasi Kerja

Secara diagramatis, untuk pengujian *Comfirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Kompetensi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



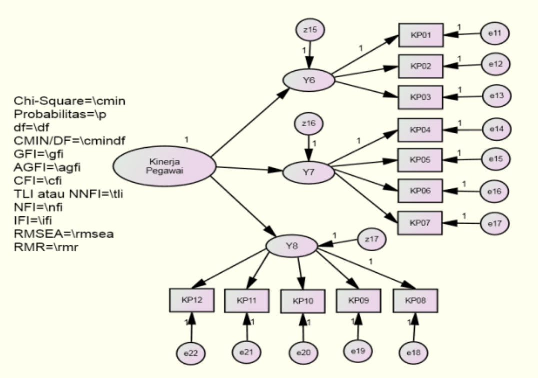
Gambar 4.9. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Kompetensi

Secara diagramatis, untuk pengujian *Comfirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Komitmen kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.10. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Komitmen Kerja

Secara diagramatis, untuk pengujian *Comfirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel Kinerja pegawai dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.11. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabelKinerja Pegawai.

4. *Memilih matriks input dan estimasi model*

    Hair *et.al*(2000:47) menyarankan agar mengunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab matriks varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku antara 0 s/d 1).

    Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS 18.00 dengan menggunakan tekhnik *maximum likehood estimation*.

5. *Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi*

    Masalah identifkasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 18.0 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

    Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coeffisient* dieliminasi.

6. *Mengevaluasi kriteria Goodness of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah

a. Asumsi-asumsi SEM

Tindakan yang pertama adalah mengevaluasi apakah data-data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu :

1. Ukuran Sampel.
2. Normalitas dan linearitas.
3. Outliers.
4. Multikolinearitas dan singularitas.

b. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah :

1. *Chi-Square Statistic.*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likehood ratio chisquare statistic*. Model yang diuji akan dipandang apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah / kecil dan tidak signifikan yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut -off value* sebesar p > 0,05 atau p > 0,10 (Augusty, 2006).

2. *Probability.*

Nilai probability yang dapat diterima adalah p > 0,05.

3. *Goodness-of-fit Index (GFI).*

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian pupulasi yang terestimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*".

Menurut Widarjono (2010:283) dengan formula sebagai berikut:

$$GFI = 1 - \frac{tr[(\Sigma^{-1}S-1)^2]}{tr[(\Sigma^{-1}S)^2]}$$

Dimana : tr = *trace matriks*

S = kovarian matriks awal

S = kovarian matriks model

I = identitas matriks

4. *Adjusted Goodeness-of-fit Index (AGFI).*

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et,al, 2000). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik - *good overal model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9-0,95 menunjukkan tingkatan cukup *adequates fit*.

Menurut Widarjono (2010:285) dengan formula sebagai berikut:

$$AGFI = 1 - \left[\frac{p(p+1)}{2df}\right][1 - GFI]$$

DimanaP = jumlah indikator

df = *degree of freedom*

5. *Comparative Fit Index (CFI).*

Besaran indeks in adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi –*a very good fit* (Arbuckle, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI > 0,95.

6. *Tucker Lewis Index (TLI).*

TLI adalah sebuah alternatif *increamental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan > 0,95 (Hair, 2000) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit.*

7. *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN).*

Dibagi dengan *Degree of Freedom* (DF). CMIN / DF adalah salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah *Chi-Square* relatif (= X2 Relatif). Nilai X2 Relatif <2.

8. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodeness-of-fit* yang dapat diharapakan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Ferdinand, 2006).

Menurut Widarjono (2010:283) formula dari RMSEA sebagai berikut:

$$RMSEA = \sqrt{\frac{x2 - p(p+q)/2-q}{(n-1)p(p+q)/2-q}}$$

Dimana $\chi 2$ = nilai χ model

q = jumlah parameter yang diduga

p = jumlah variabel indikator

n = jumlah sampel

Berikut table 4.8. adalah ringkasan beberapa *fit index* yang telah diuraikandi atas.

Tabel 4.8. *Goodness-of-fit Index.*

No	*Goodness – of – fit index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)
1	X^{2-}*chi square*	≤ α.df (lebih kecil dari *Chi square table*)
2	*Significance probability*	≥ 0,05
3	GFI	≥ 0,90
4	AGFI	≥ 0,90
5	CFI	≥ 0,95
6	TLI	≥ 0,95
7	CMIN/DF	≤ 2,0
8	RMSEA	≤ 0,08

Sumber : Augusty Ferdinand (2006)

9. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Untuk model yang tidak memenuhi persyaratan pengujian. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik.

Batas keamanan jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

H. Pengujian Hipotesis Statistik

Pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian inidilakukan dengan menganalisis nilai CR *(Critical Ratio)*dan nilai P *(Probability)*dari hasilpengolahan data yang diperoleh untuk kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P.

Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.

Tabel 4.9. *Decision Rule* (Kriteria Pengujian) Hipotesis.

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis		Kriteria Pengujian
1	H_0	Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmenkerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR < 1,96 atau probabilitas (P) > 0,05
	H_1	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR ≥ 1,96 atau probabilitas (P) ≤ 0,05

2	H_0	Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR < 1,96 atau probabilitas (P) > 0,05
	H_1	Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR ≥ 1,96 atau probabilitas (P) ≤ 0,05
3	H_0	Tidak terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR < 1,96 atau probabilitas (P) > 0,05
	H_1	Terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR ≥ 1,96 atau probabilitas (P) ≤ 0,05
4	H_0	Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Tidak sesuai kriteria AGFI *Full Model* diagram alur
	H_1	Terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Sesuai kriteria AGFI *Full Model* diagram alur
5	H_0	Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR < 1,96 atau probabilitas (P) > 0,05
	H_1	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR ≥ 1,96 atau probabilitas (P) ≤ 0,05
6	H_0	Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada Satuan Kerja	Jika CR < 1,96 atau probabilitas (P) > 0,05

	Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang. H_1 Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang	 Jika CR ≥ 1,96 atau probabilitas (P) ≤ 0,05
7	H_0 Tidak terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang. H_1 Terdapat pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR < 1,96 atau probabilitas (P) > 0,05 Jika CR ≥ 1,96 atau probabilitas (P) ≤ 0,05
8	H_0 Tidak terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang. H_1 Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Jika CR < 1,96 atau probabilitas (P) > 0,05 Jika CR ≥ 1,96 atau probabilitas (P) ≤ 0,05
9	H_0 Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang. H_1 Terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.	Tidak sesuai kriteria AGFI *Full Model* diagram alur Sesuai kriteria AGFI *Full Model* diagram alur

BAB V
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Padabab V ini disajikangambarandata penelitianyang diperolehdari hasil jawaban reponden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untukmendapatkantendensijawabanrespondenmengenaikondisi masing-masing variabel penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

Model SEM juga akan dianalisis dengan metode *Goodness of Fit (GOF)* untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut.

A. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas Kuesioner

Sebelum dilaksanakan penelitian yang sebenarnya terhadap 260 sampel data penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji kuesioner terhadap 30 responden untuk mendapatkan validitas butir-butir kuesioner dan reliabilitas atau konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner.

Untuk menguji validitas digunakan uji korelational *Product Moment* dari *Pearson Correlation*, dengan cara mengkorelasikan nilai *r product moment* setiap butir instrumen dengan jumlah total skor setiap butir instrumen dari seluruh jawaban responden. Nilai r *product moment* ini lalu

dikonsultasikan dengan nilai r *product moment* kritis pada tabel ststistik dengan n = 30 α = 0.05. Nilai r tabel diperoleh 0.361. Dengan demikian jika nilai r hitung ≥ dari 0,361 berarti butir kuesioner tersebut valid.

Sedangkan uji reliabilitas instrument menggunakan teknik uji Alpha Cronbach, dengan banatuan program SPSS versi 20.00. Instrumen dikatakan *reliable* jika hasil koefisien *Alpha Cronbach* ≥ 0,6 dengan tingkat signifikansi 0,05 (Haryono, 2011:138).

a. Variabel Kepemimpinan

Tabel 5.1.Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM01	46.50	24.121	.451	.894
KM02	46.73	24.340	.453	.894
KM03	46.50	23.914	.552	.889
KM04	46.73	23.030	.522	.892
KM05	46.43	21.702	.800	.875
KM06	46.80	21.269	.793	.875
KM07	46.70	22.907	.700	.882
KM08	46.57	23.495	.664	.884
KM09	46.60	23.834	.477	.893
KM10	46.83	21.937	.656	.884
KM11	46.53	22.533	.678	.882
KM12	46.60	24.041	.570	.888

Sumber : Data primer diolah peneliti.

Dari tabel 5.1. di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada kuesioner variabel Kepemimpinan valid, karena seluruhnya memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* ≥ 0,361.

b. Variabel Motivasi Kerja

Tabel 5.2. Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
+MK01	47.50	18.948	.421	.858
MK02	47.60	19.697	.371	.860
MK03	47.53	18.533	.525	.852
MK04	47.23	18.461	.621	.847
MK05	47.27	18.271	.666	.844
MK06	47.37	18.102	.556	.850
MK07	47.47	17.430	.732	.838

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MK08	47.57	15.633	.581	.858
MK09	47.60	18.593	.486	.854
MK10	47.47	18.671	.630	.847
MK11	47.37	17.826	.690	.842
MK12	47.47	18.602	.427	.859

Sumber : Data primer diolah peneliti.

Dari tabel 5.2. di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada kuesioner variabel Motivasi Kerja valid, karena seluruhnya memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* ≥ 0,361.

c. *Variabel Kompetensi*

Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Kompetensi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK01	22.17	3.730	.794	.778
KK02	22.30	4.148	.737	.794
KK03	22.27	4.478	.657	.812
KK04	22.07	4.409	.645	.813
KK05	22.20	4.303	.524	.839
KK06	22.00	4.897	.407	.854

Sumber : Data primer diolah peneliti.

Dari tabel 5.3. di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada kuesioner variabel Kompetensi Kerja valid, karena seluruhnya memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* ≥ 0,361.

d. *Variabel Komitmen Kerja*

Tabel 5.4. Hasil Uji Validitas Komitmen Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KN01	38.83	18.351	.682	.905
KN02	39.07	18.133	.715	.904
KN03	39.30	18.700	.414	.925
KN04	39.10	18.369	.684	.905
KN05	38.93	16.754	.801	.898
KN06	38.90	17.472	.795	.899
KN07	39.03	18.516	.615	.909
KN08	39.03	17.413	.770	.900
KN09	38.83	17.868	.791	.900
KN10	38.97	18.516	.668	.906

Sumber : Data primer diolah peneliti.

Dari tabel 5.4. di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada kuesioner variabel Komitmen Kerja valid, karena seluruhnya memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* ≥ 0,361.

e. Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 5.5. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP01	47.33	21.333	.503	.902
KP02	47.27	21.237	.743	.890
KP03	47.13	21.775	.543	.899
KP04	47.03	21.206	.699	.891
KP05	47.03	20.309	.721	.890
KP06	46.93	21.237	.680	.892
KP07	47.00	21.103	.713	.891
KP08	47.07	21.099	.733	.890
KP09	47.30	21.597	.699	.892
KP10	47.03	21.620	.614	.895
KP11	47.23	21.151	.582	.897
KP12	47.40	22.179	.401	.907

Sumber : Data primer diolah peneliti.

Dari tabel 5.5. di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada kuesioner variabel Kinerja Pegawai valid, karena seluruhnya memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* ≥ 0,361.

2. Uji Reliabilitas Kuesioner

a. Variabel Kepemimpinan

Tabel 5.6. Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	12

Tabel 5.6. menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,895, sehinggakuesioner Kepemimpinan dapat dikatakan sangat reliabel.

b. Variabel Motivasi Kerja

Tabel 5.7. Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	12

Tabel 5.7. menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,862, sehinggakuesioner Motivasi Kerja dapat dikatakan sangat reliabel.

c. Variabel Kompetensi

Tabel 5.8. Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	6

Tabel 5.8. menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,842, sehingga kuesioner Kompetensi Kerja dapat dikatakan sangat reliabel.

d. Variabel Komitmen Kerja

Tabel 5.9. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	10

Tabel 5.9. menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,914, sehingga kuesioner Komitmen Kerja dapat dikatakan sangat reliabel.

e. Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 5.10. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	12

Tabel 5.10. menunjukkan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,903, sehingga kuesioner Kinerja Pegawai dapat dikatakan sangat reliabel.

B. Analisis Deskriptif

1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari responden.Data deskriptifpenelitiandisajikan agar dapat

dilihat profil dari datapenelitiandanhubunganyangadaantar variable yangdigunakandalam penelitian (Sugiyono, 2000:14).

Data deskriptif yang menggambarkankeadaan atau kondisi respondenperlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang yang dipilih secara proporsional sebanyak 260 pegawai, terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Staf Pengelola Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Responden terdistribusi pada kantor Disdikpora 20 orang, Dinas Kesehatan 12 orang, Dinas Sosial 9 orang, Dinas Tenaga Kerja 10 orang, Dinas Perhubungan 9 orang, Dinas Kominfo 9 orang, Dinas Dukcapil 9 orang, Dinas Budpar 9 orang, Dinas PU Bina Marga dan PSD 16 orang, Dinas PU Cipta Karya 14 orang, Dinas Tata Kota 11 orang, Disperindag Kop 9 orang, Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan 11 orang, Dinas Pendapatan Daerah 9 orang, Dinas Kebersihan 10 orang, Dinas Penyelamatan dan Pemadam Kebakaran 9 orang, Dinas Penerang Jalan, Pertamanan dan Pemakaman 7 orang, Kantor Arsip dan Perpustakaan 9 orang, Badan Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan 20 orang, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah 10 orang, Badan Koordinasi Penanaman Modal 9 orang, Kesbanglinmaspol 10 orang, Satpol PP 9 orang, dan Inspektorat 10 orang.

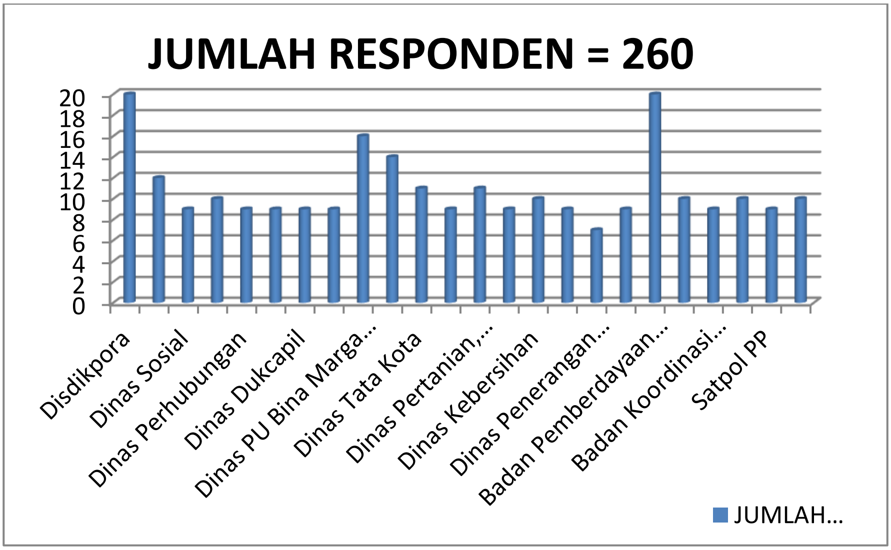
Secara geografis, sebaran atau distribusi responden dapat dilihat pada diagram sebagai berikut :

Tabel 5.11. Distribusi Respondent berdasarkan Kantor Dinas Satuan KerjaPerangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang.

No.	Dinas dalam Kota Palembang	Jumlah Sampel Data Penelitian
1	Disdikpora	20
2	Dinas Kesehatan	12
3	Dinas Sosial	9
4	Dinas Tenaga Kerja	10
5	Dinas Perhubungan	9
6	Dinas Kominfo	9

No.	Dinas dalam Kota Palembang	Jumlah Sampel Data Penelitian
7	Dinas Dukcapil	9
8	Dinas Budpar	9
9	Dinas PU Bina Marga dan PSD	16
10	Dinas PU Cipta Karya	14
11	Dinas Tata Kota	11
12	Disperindag Kop	9
13	Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan	11
14	Dinas Pedapatan Daerah	9
15	Dinas Kebersihan	10
16	Dinas Penyelamatan dan Pemadam Kebakaran	9
17	Dinas Penerangan Jalan, Pertamanan dan Pemakaman	7
18	Kantor Arsip dan Perpustakaan	9
19	Badan Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan	20
20	Badan Perencanaan Pembangunan daerah	10
21	Badan Koordinasi Penanaman Modal	9
22	Kesbanglinmaspol	10
23	Satpol PP	9
24	Inspektorat	10
Jumlah		**260**

Sumber : Data primer diolah peneliti.



Gambar 5.1. Histogram Distribusi Respondent berdasarkan Kantor Dinas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang.

Ke 260 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat dideskripsikan secara rinci berdasarkan jeniskelamin, pendidikanterakhir dan usia. Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalammenilai kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang.

2. Responden Menurut Jenis Kelamin

Robbins (2002) menyatakanbahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara laki-laki dan perempuan yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur agar bias menampung tanggung jawab terhadap keluarga.

Hilda dalam Robbins (2002:65) menjelaskan perbedaan kepribadian yang mendasar antara prempuan dan laki-laki. Masih menurut Hilda dalam Robbins (2002), laki-laki pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebihtegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan perempuan cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggungjawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada laki-laki. Perbedaan ini menyebabkan karyawan perempuan cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan. Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12. Responden Menurut Jenis Kelamin.

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Lak – laki	140	54
Perempuan	120	46
Jumlah	**260**	**100 %**

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 5.12. di atas nampak sebagian besar responden (54%) adalah laki-laki. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah pegawai laki-laki lebih dominan daripada pegawai perempuan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang. Fenomena ini sesuai kebijakan yang diterapkan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang.

3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2002). Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13. Responden Menurut Pendidikan Terakhir.

JenjangPendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	13	5
Sarjana Muda / Diploma 3	13	5
Strata 1	113	43
Strata 2	121	47
Jumlah	**260**	**100 %**

Sumber: Data Primer Diolah.

Berdasarkan Tabel 5.13. di atas nampak sebagian besar responden (47%) adalah lulusan Strata 2 (S2). Hal ini sesuai dengan kebutuhan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, dimana dalam proses rekrutmenmembutuhkan pegawai yang mempunyai pengetahuan dan wawasan yang baik dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi.

4. Responden Menurut Usia

Usia responden sangat mempengaruhikinerjanya,hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja karyawan menurun dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa usia karyawan semakin bertambah dan (3) pensiun (Robbins, 2002:42).

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggungjawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul di tempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampumelakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul di tempat kerja, sehinggapengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pegawai yang berusia muda, sebagaimana nampak dalam tabel 5.14.

Tabel 5.14. Responden Menurut Umur

Kategori Umur	Jumlah	Persentasi
20 – 30	31	11.92
31 – 40	57	21.92
41 – 50	109	41.92
51 – 60	63	24.24
Total	**260**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah.

Berdasarkan Tabel 5.14. di atas nampak Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang memiliki pegawai yang didominasi oleh usia antara 41-50 tahun (41.92%), kemudian usia 51-60 tahun (24.24%), usia antara 31-40 tahun (21.92%) dan antara 20 -30 tahun (11.92%).

5. Analisis Pendapat Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan.

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif yang dibantu dengan program SPSS versi 18.00 untuk mendapatkan gambaran persepsi responden atas item-item (indikator-indikator) pertanyaan yang diajukan.

Untuk menganalisis pendapat responden terhadap variabel penelitian digunakan formula sebagai berikut:

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan sebagai teladan bagi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.Variabel Kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 12 buah indikator (KM01 sd KM12). Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan pada tabel 5.15.

Tabel 5.15. Persentasi Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kepemimpinan

Skor	Pernyatan Respondent (%)											
	KM01	KM02	KM03	KM04	KM05	KM06	KM07	KM08	KM09	KM10	KM11	KM12
1	3.1	2.7	3.1	3.5	3.1	1.9	1.9	1.9	1.5	2.3	.4	.4
2	16.5	16.5	10.4	11.9	15.0	29.6	11.9	11.2	13.5	11.5	10.4	10.4
3	38.5	31.2	38.1	43.1	38.1	31.5	41.5	41.9	38.1	22.3	38.5	37.7
4	32.3	38.8	35.0	33.5	33.8	28.1	38.5	37.7	39.6	58.1	39.2	39.2
5	9.6	10.8	13.5	8.1	10.0	8.8	6.2	7.3	7.3	5.8	11.5	12.3
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tabel 5.16. Data Deskriptif Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kepemimpinan

		KM01	KM02	KM03	KM04	KM05	KM06	KM07	KM08	KM09	KM10	KM11	KM12
N	Valid	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.29	3.38	3.45	3.31	3.33	3.12	3.35	3.37	3.38	3.53	3.51	3.53
Std. Error of Mean		.059	.060	.059	.056	.059	.062	.052	.053	.054	.053	.052	.053
Median		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Mode		3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Std. Deviation		.957	.974	.955	.908	.953	.998	.841	.849	.863	.858	.845	.854
Variance		.916	.948	.913	.824	.908	.996	.707	.721	.745	.736	.714	.729
Skewness		-.154	-.304	-.295	-.273	-.210	.173	-.304	-.264	-.267	-.940	-.075	-.084
Std. Error of Skewness		.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151
Kurtosis		-.331	-.435	-.081	.103	-.264	-.835	.075	.094	-.170	.573	-.396	-.426
Std. Error of Kurtosis		.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		855	880	898	860	865	812	871	877	878	919	913	917
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Sumber:Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tanggapan respoden sebagaimana pada Tabel 5.15 dan 5.16. menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan bahwa skor kepemimpinan berkategori sedang ke tinggi. Hal ini dapat dilihat dari skor mean yang bervariasi dari 3,29 sampai dengan 3,5, dan modus berkisar antara 3 dan 4 terhadap Kepemimpinan. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan yang diterapkan di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang sudah baik. Kepemimpinan yang diterapkan masih bisa ditingkatkan secara maksimal menjadi sangat baik, atau agar dipertahankan keadaan saat ini.

b. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah keadaan emosional seorang pegawai yang menyenangkan yang membuat pegawai tersebut semangat dalam melaksanakan pekerjaan dibidang masing-masing.Variabel Motivasi Kerja pada penelitian ini diukur melalui 12 buah indikator (MK01 sd

MK12). Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.17. Persentasi Tanggapan Responden Mengenai Indikator Motivasi kerja.

Skor	Pernyatan Respondent (%)											
	MK01	MK02	MK03	MK04	MK05	MK06	MK07	MK08	MK09	MK10	MK11	MK12
1	5.4	8.1	5.4	6.2	5.0	5.4	5.4	5.8	3.	1.9	4.6	.8
2	15.4	12.3	27.3	16.5	20.0	23.5	17.7	20.8	20.	23.1	10.8	11.5
3	42.3	40.8	23.5	45.0	43.1	36.9	36.9	46.5	42.	20.8	29.2	41.9
4	28.8	30.0	33.1	25.8	24.6	28.5	30.4	22.7	27.	45.4	48.1	33.1
5	8.1	8.8	10.8	6.5	7.3	5.8	9.6	4.2	6.	8.8	7.3	12.7
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.	100.0	100.0	100.0

Sumber :Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tabel 5.18. Data Deskriptif Tanggapan Responden Mengenai Indikator Motivasi kerja.

		MK01	MK02	MK03	MK04	MK05	MK06	MK07	MK08	MK09	MK10	MK11	MK12
N	Valid	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.19	3.19	3.17	3.10	3.09	3.06	3.21	2.99	3.13	3.36	3.43	3.45
Std. Error of Mean		.060	.064	.069	.060	.060	.061	.063	.057	.057	.062	.058	.055
Median		3.23[a]	3.26[a]	3.20[a]	3.14[a]	3.10[a]	3.08[a]	3.25[a]	3.01[a]	3.14[a]	3.44[a]	3.52[a]	3.45[a]
Mode		3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Std. Deviation		.974	1.033	1.108	.961	.966	.983	1.020	.915	.915	.994	.942	.884
Variance		.949	1.067	1.227	.924	.934	.966	1.040	.838	.837	.988	.887	.782
Kurtosis		-.140	-.159	-.943	-.077	-.232	-.497	-.403	-.062	-.277	-.819	.307	-.400
Std. Error of Kurtosis		.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		829	830	823	806	804	795	835	777	813	874	891	898
Percentiles	25	2.41[b]	2.41[b]	2.23[b]	2.34[b]	2.32[b]	2.26[b]	2.39[b]	2.26[b]	2.36[b]	2.53[b]	2.75[b]	2.69[b]
	50	3.23	3.26	3.20	3.14	3.10	3.08	3.25	3.01	3.14	3.44	3.52	3.45
	75	3.93	3.97	4.11	3.84	3.84	3.85	3.99	3.73	3.85	4.24	4.23	4.18

Sumber :Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tanggapan respoden sebagaimana pada Tabel 5.17. dan 5.18. menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan bahwa motivasi kerja memiliki skor berkategori sedang. Hal ini dapat dilihat dari skor mean yang bervariasi dari 3,06 sampai dengan 3,45, dan modus berkisar antara 3 dan 4. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja Pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang masih sedang sehingga masih perlu ditingkatkan lagi.

c. Deskripsi Variabel Kompetensi

Kompetensi kerja adalah kemampuan pegawai bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial, dan ilmu pengetahuan tertentu serta keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan. Variabel Kompetensi pada penelitian ini diukur melalui 6 buah indikator (KK01 sd KK06). Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.19. Persentasi Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kompetensi kerja

Skor	Pernyataan Respondent (%)					
	KK01	KK02	KK03	KK04	KK05	KK06
1	.4	.4	.4	10.8	8.1	.8
2	15.0	15.4	8.8	35.4	40.8	12.7
3	38.8	40.0	38.1	42.7	36.5	42.3
4	33.5	33.5	40.4	11.2	14.6	34.6
5	12.3	10.8	12.3	100.0	100.0	9.6
%	100.0	100.0	100.0	10.8	8.1	100.0

Sumber : Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tabel 5.20. Data Deskriptif Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kompetensi kerja.

		KK01	KK02	KK03	KK04	KK05	KK06
N	Valid	260	260	260	260	260	260
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.42	3.39	3.55	3.54	3.58	3.40
Std. Error of Mean		.056	.055	.052	.051	.052	.053
Median		3.42[a]	3.39[a]	3.55[a]	3.55[a]	3.56[a]	3.40[a]
Mode		3	3	4	4	3	3
Std. Deviation		.904	.887	.834	.830	.837	.857
Variance		.816	.787	.696	.689	.701	.734

	KK01	KK02	KK03	KK04	KK05	KK06
Skewness	.042	.057	-.092	-.115	.093	-.007
Std. Error of Skewness	.151	.151	.151	.151	.151	.151
Kurtosis	-.633	-.580	-.342	-.522	-.616	-.314
Std. Error of Kurtosis	.301	.301	.301	.301	.301	.301
Range	4	4	4	3	3	4
Minimum	1	1	1	2	2	1
Maximum	5	5	5	5	5	5
Sum	890	881	924	921	930	883
Percentiles 25	2.64[b]	2.61[b]	2.86[b]	2.85[b]	2.86[b]	2.65[b]
Percentiles 50	3.42	3.39	3.55	3.55	3.56	3.40
Percentiles 75	4.18	4.11	4.28	4.28	4.31	4.09

Sumber : Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tanggapan respoden sebagaimana pada Tabel 5.19. dan 5.20. menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki skor berkategori sedang. Hal ini dapat dilihat dari skor mean yang bervariasi dari 3,39 sampai dengan 3,58, dan modus berkisar antara 3 dan 4. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa tingkat kompetensi kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang masih sedang sehingga masih perlu ditingkatkan lagi. Kompetensi kerja yang diterapkan masih bisa ditingkatkan secara maksimal agar menjadi sangat baik atau tetap dipertahankan seperti pada keadaan saat ini.

d. Deskripsi Variabel Komitmen Kerja

Secara konseptual komitmen kerja didefinisikan sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku dari suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar agar didapatkan kesan yang kuat dan positif dari orang lain serta menggabungkan serangkaian keyakinan yang positif dengan perilaku yang positif pula. Variabel Komitmen kerja pada penelitian ini diukur melalui 10 buah indikator (KN01 s/d KN10). Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.21. Persentasi Tanggapan Responden Mengenai Indikator Komitmen Kerja

Skor	Pernyatan Respondent (%)									
	KN01	KN02	KN03	KN04	KN05	KN06	KN07	KN08	KN09	KN10
1	1.9	1.5	4.2	5.4	3.1	2.7	2.3	2.7	.8	6.9
2	15.4	15.0	13.8	12.3	13.1	11.5	15.4	13.5	6.2	35.8
3	36.2	39.6	32.3	35.8	29.2	31.9	29.6	30.8	34.6	40.0
4	38.8	33.5	38.8	33.8	38.5	38.5	38.1	39.6	41.2	17.3
5	7.7	10.4	10.8	12.7	16.2	15.4	14.6	13.5	17.3	100.0
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	6.9

Sumber : Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tabel 5.22. Data DeskriptifTanggapan Responden Mengenai Indikator Komitmen kerja.

		KN01	KN02	KN03	KN04	KN05	KN06	KN07	KN08	KN09	KN10
N	Valid	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.35	3.36	3.38	3.36	3.52	3.52	3.47	3.48	3.68	3.68
Std. Error of Mean		.056	.057	.062	.064	.063	.061	.062	.061	.053	.052
Median		3.39[a]	3.37[a]	3.44[a]	3.41[a]	3.57[a]	3.56[a]	3.52[a]	3.52[a]	3.68[a]	3.66[a]
Mode		4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
Std. Deviation		.899	.913	.993	1.029	1.011	.976	.996	.976	.858	.840
Variance		.808	.834	.986	1.058	1.023	.953	.992	.953	.736	.706
Skewness		-.267	-.074	-.417	-.363	-.403	-.379	-.303	-.374	-.223	-.039
Std. Error of Skewness		.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151
Kurtosis		-.290	-.370	-.215	-.213	-.337	-.222	-.500	-.294	-.203	-.650
Std. Error of Kurtosis		.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		871	874	879	874	914	916	903	904	957	956
Percentiles	25	2.60[b]	2.58[b]	2.60[b]	2.56[b]	2.73[b]	2.76[b]	2.67[b]	2.70[b]	3.02[b]	3.01[b]
	50	3.39	3.37	3.44	3.41	3.57	3.56	3.52	3.52	3.68	3.66
	75	4.09	4.10	4.21	4.20	4.38	4.36	4.33	4.31	4.44	4.43

Sumber : Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 5.21. dan 5.22. menunjukkan bahwa komitmen kerja memiliki skor yang berkategori sedang sampai tinggi. Hal ini dapat dilihat dari skor mean yang bervariasi dari 3,35 sampai dengan 3,68, dan modus berkisar antara 3 dan 4. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen kerja Pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang masih sedang sehingga masih perlu ditingkatkan lagi. Komitmen Kerja pegawai yang diterapkan masih bisa ditingkatkan secara maksimal menjadi sangat baik, atau agar dipertahankan seperti keadaan pada saat ini.

e. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Definisi konseptual dari kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan serta memiliki makna perhatian kepada kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Variabel Kinerja pegawai pada penelitian ini diukur melalui 12 buah indikator

(KP01 s/d KP12). Hasil tanggapan terhadap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.23. Persentasi Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kinerja Pegawai.

Skor	Pernyatan Respondent (%)											
	KP01	KP02	KP03	KP04	KP05	KP06	KP07	KP08	KP09	KP10	KP11	KP12
1	9.2	4.6	8.1	5.0	9.6	8.1	7.3	11.2	.4	7.3	8.1	3.5
2	22.3	25.0	26.5	26.5	23.1	21.9	28.1	22.3	9.2	22.3	17.7	21.9
3	43.8	42.3	39.2	40.8	41.2	41.5	33.8	36.9	13.8	41.2	43.5	40.8
4	18.5	23.1	21.2	24.6	22.3	20.8	24.6	22.3	59.2	23.1	24.2	27.3
5	6.2	5.0	5.0	3.1	3.8	7.7	6.2	7.3	17.3	6.2	6.5	6.5
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tabel 5.24. Data Deskriptif Tanggapan Responden Mengenai Indikator Kinerja pegawai.

		KP01	KP02	KP03	KP04	KP05	KP06	KP07	KP08	KP09	KP10	KP11	KP12
N	Valid	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.90	2.99	2.88	2.94	2.88	2.98	2.94	2.92	3.84	2.98	3.03	3.12
Std. Error of Mean		.063	.058	.062	.057	.061	.064	.064	.067	.052	.062	.062	.058
Median		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
Mode		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Std. Deviation		1.008	.932	.995	.914	.990	1.030	1.033	1.088	.832	.998	1.003	.939
Variance		1.017	.869	.990	.834	.981	1.061	1.066	1.183	.692	.996	1.007	.882
Skewness		.020	.052	.044	-.038	-.111	.017	.052	-.028	-.825	-.040	-.162	-.007
Std. Error of Skewness		.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151
Kurtosis		-.237	-.284	-.406	-.408	-.402	-.346	-.619	-.579	.587	-.338	-.223	-.364
Std. Error of Kurtosis		.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301	.301
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sum		754	777	750	765	748	775	765	760	998	776	789	810
Percentiles	25	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00
	50	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
	75	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Sumber : Data primer, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang, Data diolah oleh Peneliti.

Tanggapan respoden sebagaimana pada Tabel 5.23 dan 5.24. menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki skor yang berkategori sedang sampaitinggi. Hal ini dapat dilihat dari skor mean yang bervariasi dari 2,88 sampai dengan 3,84, dan modus berkisar antara 3

dan 4. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang kurang memiliki skor sedang sampai tinggi. Dengan demikian kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang masih bisa ditingkatkan secara maksimal menjadi sangat baik, atau agar dipertahankan seperti keadaan pada saat ini.

C. Analisis Inferensial dengan SEM.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan pendekatan dua tahap (*Two-Step Apprroach*). Tahap pertama dilakukan dengan merespesifikasikan sebuah model *hybrid*atau*Full Model*sebagai sebuah model CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) sehingga diperoleh model CFA dari masing-masing konstruk yang dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model, validitas dan reliabilitas yang baik (Wijanto, 2008:69). Tahap pertama dalam SEM sering disebut sebagai tahap model pengukuran konstruk/variabel *(Construct Measurement Model).*

Tahap kedua dari *two step approach*adalah menggabungkan model CFA dari masing-masing konstruk yang sudah dapat diterima menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau *Full model*untuk diestimasi dan dianalisis untuk melihat kecocokan model secara keseluruhan serta evaluasi terhadap model strukturalnya sehingga diperoleh *Full model* yang dapat diterima. Tahap kedua dalam SEMsering disebut sebagai tahap model pengukuran struktural *(Structural Measurement Model).*

1. *Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Faktor Analysis)* atau CFA.

Analisis faktor konfirmatori dirancang untukmengujiunidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2008:121). Variabel laten yang kita gunakan dalam penelitian dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau variabel manifest. Analisis konfirmatori ingin menguji

apakah indikator dan dimensi pembentuk konstruk laten merupakan indikator dan dimensi yang valid sebagai pengukur konstruk laten.

Menurut Wijanto (2008:65) suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika muatan faktornya (*loading factor*) signifikan dan muatan faktor standarnya (*standardized loading factor*) ≥ 0,70. Ghozali (2008:135) menyatakan bahwa faktor *loading* yang signifikan idealnya memiliki faktor *loading* standar 0,7 yang menunjukkan adanya tingkat *convergent validity* yang baik.

Analisis factor konfirmatori atau CFA dalam penelitian ini dilakukan untuk masing-masing konstruk. Adapun pengujian CFA mengacukepada kriteria model *fit* yang terdapat pada tabel ***Goodness Of Fit Index***seperti terlihat pada table 5.25.

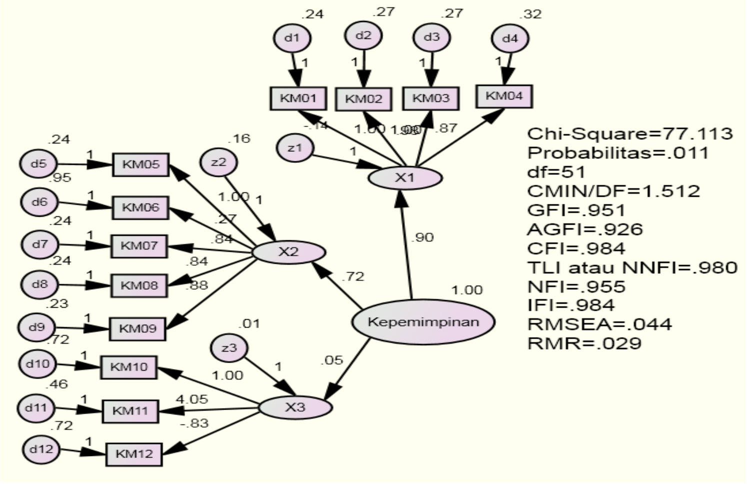
Tabel 5.25. *Goodness Of Fit Index*.

No	***Goodness Of Fit Index***	***Cut off Value* (Nilai Batas)**	**Kriteria**
1.	*DF*	> 0	Over Identified
2.	***Chi-Square***	< α . df	Fit
	Probability	**> 0,05**	
3.	CMIN/DF	< 2	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	Fit

Sumber : Ghozali (2008) dan Wijanto (2008).

a. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* Kepemimpinan

Untuk mendapatkan konstruk laten kepemimpinan yang *fit*, pada pengujian GOF tahap analisis konfirmatori, dilakukan melalui tujuh tahapan atau iterasi.



Gambar 5.2.Model_1 CFA Kepemimpinan.

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* (GOF) Gambar 5.2. yang hasilnya sesuai tabel 5.26. ternyata Model_1 CFA Kepemimpinan masih belum *fit*.

Tabel 5.26. Hasil Pengujian GOF Model_1 CFA Kepemimpinan.

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*df*	.>0	51	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<68,66	77,13	Tdk Fit
	Probability	> 0,05	0,011	
3.	CMIN/DF	< 2	1,512	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,951	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,926	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,984	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,980	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,955	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,984	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,044	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,029	Fit

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk mengetahui dimensi dan indikator mana saja yang valid atau signifikan untuk dijadikan sebagai pengukur variabel kepemimpinan, selanjutnya dibahas hasil nilai yang diperoleh dari *Regression Weights* Model_1 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinandan

Standardized Regression Weights Model_1 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinanyang tercantum pada table 5.27 dan 5.28.

Tabel 5.27. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinan.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	<---	Kepemimpinan	.717	.074	9.668	***	par_10
X3	<---	Kepemimpinan	.048	.047	1.017	.309	par_11
X1	<---	Kepemimpinan	.902	.085	10.587	***	par_12
KM05	<---	X2	1.000				
KM06	<---	X2	.266	.077	3.447	***	par_1
KM07	<---	X2	.836	.051	16.522	***	par_2
KM08	<---	X2	.843	.051	16.556	***	par_3
KM09	<---	X2	.876	.051	17.131	***	par_4
KM10	<---	X3	1.000				
KM11	<---	X3	4.051	3.989	1.016	.310	par_5
KM12	<---	X3	-.825	.846	-.976	.329	par_6
KM02	<---	X1	1.001	.057	17.639	***	par_7
KM04	<---	X1	.868	.057	15.149	***	par_8
KM01	<---	X1	1.000				
KM03	<---	X1	.979	.056	17.517	***	par_9

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.28. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinan.

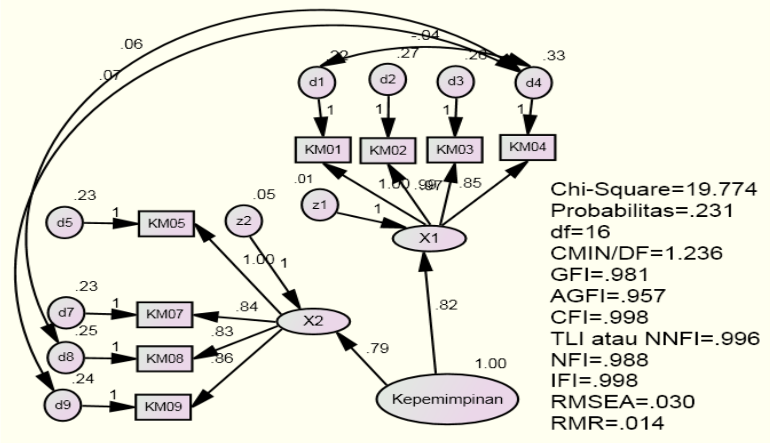
			Estimate
X2	<---	Kepemimpinan	.876
X3	<---	Kepemimpinan	.391
X1	<---	Kepemimpinan	1.100
KM05	<---	X2	.860
KM06	**<---**	**X2**	**.219**
KM07	<---	X2	.815
KM08	<---	X2	.814
KM09	<---	X2	.831
KM10	**<---**	**X3**	**.144**
KM11	**<---**	**X3**	**.591**
KM12	**<---**	**X3**	**-.119**

			Estimate
KM02	<---	X1	.844
KM04	<---	X1	.785
KM01	<---	X1	.858
KM03	<---	X1	.841

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Dari Tabel 5.27. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 (*Model Fit*) CFA Kepemimpinandapat diketahui bahwa dimensi X3 memiliki nilai CR 1,017 dan P 0,309, sehingga dimensi X3 harus di-*drop* dari model karena CR < 1,96 dan P > 0,05.

Tabel 5.28. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 (*Model Fit*) CFA Kepemimpinanmemperkuat temuan tabel 5.28, karena nilai *loading factor* seluruh indikator dari dimensi X3 yaitu : KM10 (0,144), KM 11 (0,591) dan KM12 (-0,11) semuanya < 0,7. Selanjutnya, indikator KM06 pada dimensi X2 juga memiliki nilai*loading factor* 0,219 sehingga harus di-*drop* karena < 0,7. Dengan demikian dimensi X3 (KM10, KM11, KM12) dan indikator KM06(Dimensi X2) *di-drop* dari model selanjutnya, sehingga diperoleh Model_7 yang ternyata merupakan model yang telah *fit*.



Gambar 5.4. Model_7 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinan.

Gambar 5.4. di atas mengindikasikan bahwa Model_7 CFA Kepemimpinan telah memiliki *goodness offit* yang baik. Hasil kriteria uji GOF semuanya telah memenuhi persyaratan sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah *fit*. Hasil pengujian GOF Model_7 CFA Kepemimpinan selengkapnya diringkas dalam tabel 5.29.

Tabel 5.29. Hasil Pengujian Model_7 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinan.

No	***Goodness Of Fit Index***	***Cut off Value* (Nilai Batas)**	**Hasil**	**Kriteria**
1.	*DF*	> 0	16	Over Identified
2.	*Chi-Square*	< 26,29	19,77	Fit
	Probability	**> 0,05**	0,231	
3.	CMIN/DF	< 2	1,236	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,981	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,957	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,998	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,996	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,988	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,998	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,030	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,014	Fit

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.30. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_7 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinan.

			Estimate	**S.E.**	**C.R.**	**P**	**Label**
X2	<---	Kepemimpinan	.787	.049	16.127	***	par_7
X1	<---	Kepemimpinan	.825	.048	17.036	***	par_8
KM05	<---	X2	1.000				
KM07	<---	X2	.838	.051	16.518	***	par_1
KM08	<---	X2	.834	.051	16.303	***	par_2
KM09	<---	X2	.863	.052	16.752	***	par_3
KM02	<---	X1	.991	.055	17.979	***	par_4
KM04	<---	X1	.847	.059	14.289	***	par_5
KM01	<---	X1	1.000				
KM03	<---	X1	.971	.055	17.802	***	par_6

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.31. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_7 (*Model Fit*)CFA Kepemimpinan.

			Estimate
X2	<---	Kepemimpinan	.961
X1	<---	Kepemimpinan	.993
KM05	<---	X2	.861
KM07	<---	X2	.818
KM08	<---	X2	.808
KM09	<---	X2	.822
KM02	<---	X1	.848
KM04	<---	X1	.777
KM01	<---	X1	.870
KM03	<---	X1	.846

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.29. menunjukkan bahwa hasil uji GOF telah menghasilkan model pengukuran variable kepemimpinan yang *fit*.

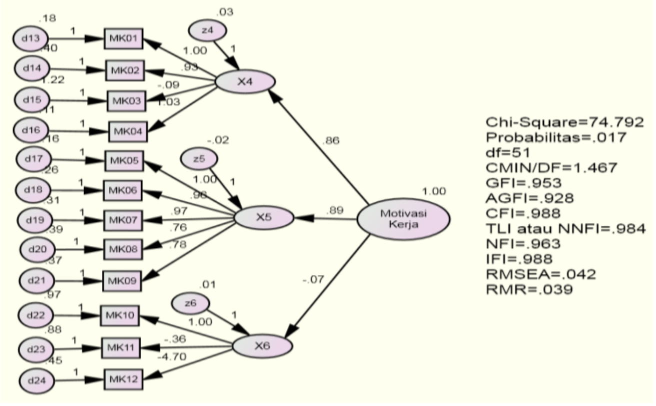
Tabel 5.30. juga menunjukkn bahwa seluruh dimensi dan indikator variabel kepemimpinan telah signifikansebagai sebuah model variable karena seluruh nilai CR > 1,96 danp < 0,05 atau terdapat tanda ***.

Sedangkan tabel 5.31. menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator kepemimpinan telah *fit* atau *valid* karena telah memiliki *loading factor*> 0,7, sehingga sudah tidak ada lagi dimensi dan indikator yang di-*drop.*

Secara keseluruhan Model_7 CFA Kepemimpinan merupakan model yang telah *fit*sehingga dapat digunakan sebagai model analisisSEM tahap pengukuran struktural selanjutnya.

b. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*Motivasi Kerja

Untuk mendapatkan konstruk laten motivasi kerjayang *fit*, pengujian GOF tahap analisis konfirmatori, dilakukan melalui limatahapan atau iterasi.



Gambar 5.5.Model_1 CFA Motivasi Kerja.

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* (GOF) Gambar 5.5. yang hasilnya sesuai tabel 5.32. ternyata Model_1 CFA Motivasi Kerja masih belum *fit*.

Tabel 5.32. Hasil Pengujian GOF Model_1 CFA Motivasi Kerja.

No	***Goodness Of Fit Index***	***Cut off Value* (Nilai Batas)**	**Hasil**	**Kriteria**
1.	*df*	>0	51	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<68,66	74,792	Tdk Fit
	Probability	> 0,05	0,017	
3.	CMIN/DF	< 2	1,467	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,953	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,928	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,988	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,984	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,963	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,988	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,042	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,039	Fit

Sumber : Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk mengetahui dimensi dan indikator mana saja yang valid atau signifikan untuk dijadikan sebagai pengukur variabel motivasi kerja, selanjutnya dibahas hasil nilai yang diperoleh dari *Regression Weights* Model_1 CFA Motivasi Kerjadan *Standardized Regression*

Weights Model_1 CFA Motivasi Kerja yang tercantum pada tabel 5.33 dan 5.34.

Tabel 5.33. *Regression Weights:* Model_1 CFA Motivasi Kerja.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<---	Motivasi_Kerja	.859	.054	15.792	***	par_10
X6	<---	Motivasi_Kerja	-.071	.059	-1.199	.230	par_11
X5	<---	Motivasi_Kerja	.893	.054	16.492	***	par_12
MK01	<---	X4	1.000				
MK02	<---	X4	.932	.055	17.042	***	par_1
MK03	<---	X4	-.094	.080	-1.178	.239	par_2
MK04	<---	X4	1.034	.041	25.445	***	par_3
MK05	<---	X5	1.000				
MK06	<---	X5	.955	.046	20.726	***	par_4
MK07	<---	X5	.969	.049	19.719	***	par_5
MK08	<---	X5	.762	.050	15.288	***	par_6
MK09	<---	X5	.775	.049	15.763	***	par_7
MK10	<---	X6	1.000				
MK11	<---	X6	-.360	.959	-.375	.708	par_8
MK12	<---	X6	-4.704	3.928	-1.198	.231	par_9

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.34. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Motivasi Kerja.

			Estimate
X4	<---	Motivasi_Kerja	.983
X6	<---	Motivasi_Kerja	-.585
X5	<---	Motivasi_Kerja	1.015
MK01	<---	X4	.898
MK02	<---	X4	.789
MK03	<---	X4	-.074
MK04	<---	X4	.941
MK05	<---	X5	.912
MK06	<---	X5	.857
MK07	<---	X5	.837

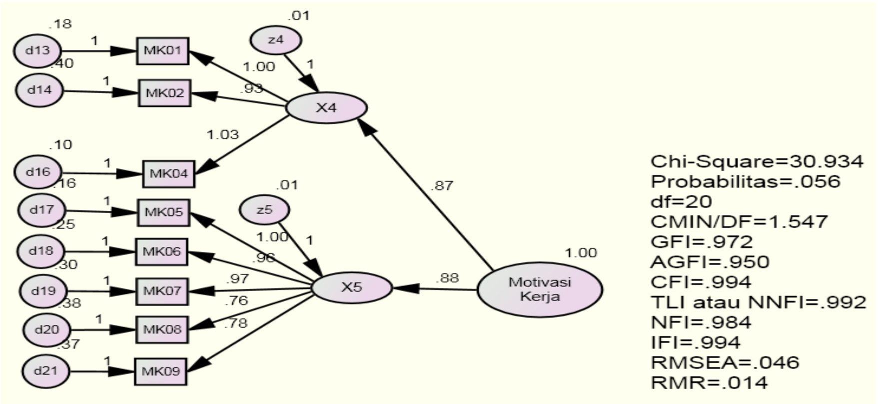
			Estimate
MK08	<---	X5	.734
MK09	<---	X5	.747
MK10	<---	X6	.122
MK11	<---	X6	-.046
MK12	<---	X6	-.645

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Dari Tabel 5.33. *Regression Weights:* Model_1 CFA Motivasi Kerja dapat diketahui bahwa dimensi X6 memiliki nilai CR -1,199 dan P 0,230, sehinggadimensi X6 harus di-*drop* dari model karena CR < 1,96 dan P > 0,05. Demikian juga indikator MK03 pada dimensi X4 memiliki nilai CR -1,178 dan P 0,239, sehinggadimensi indicator MK03 pada dimensi X4 harus di-*drop* dari model karena CR < 1,96 dan P > 0,05. Indikator lain yang harus di-*drop* adalah MK11 dan MK 12 pada dimensi X6 karena memiliki nilai CR < 1,96 dan P > 0,05. Indikator MK11 memiliki nilai CR -0,375 dan P 0,708, sedangkan MK12 memiliki nilai CR -1,198 dan P 0,231.

Tabel 5.34. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Motivasi Kerjamemperkuat temuan tabel 5.34, dimana indikator MK03 pada dimensi X4 memiliki *loading factor*-0,74 sehingga harus di-*drop* karena < 0,7.

Setelah melalui limatahap, akhirnya diperoleh model motivasi kerja yang telah *fit* sesuai gambar 5.6.



Gambar 5.6. Model_5 (*Model Fit*)CFA Motivasi Kerja

Gambar 5.6. diatas mengindikasikan bahwa Model_5 CFA motivasi kerja telah memiliki *goodness offit* yang baik. Hasil kriteria uji GOF semuanya telah memenuhi persyaratan sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah *fit*. Hasil pengujian GOF Model_5 CFA Motivasi Kerja selengkapnya diringkas dalam tabel 5.35.

Tabel 5.35. Hasil Pengujian Model_5 (*Model Fit*)CFA Motivasi Kerja.

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*DF*	> 0	20	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<31,41	30,934	Fit
	Probability	> 0,05	0,056	
3.	CMIN/DF	< 2	1,547	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,972	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,950	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,994	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,992	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,984	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,994	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,046	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,014	Fit

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.36. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_5 CFA Motivasi Kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<---	Motivasi_Kerja	.870	.047	18.367	***	par_7
X5	<---	Motivasi_Kerja	.876	.046	18.839	***	par_8
MK01	<---	X4	1.000				
MK02	<---	X4	.931	.054	17.135	***	par_1
MK04	<---	X4	1.034	.040	25.698	***	par_2
MK05	<---	X5	1.000				
MK06	<---	X5	.955	.046	20.759	***	par_3
MK07	<---	X5	.970	.049	19.803	***	par_4
MK08	<---	X5	.764	.050	15.407	***	par_5
MK09	<---	X5	.776	.049	15.836	***	par_6

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.37. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_5 CFA Motivasi Kerja.

			Estimate
X4	<---	Motivasi_Kerja	.993
X5	<---	Motivasi_Kerja	.994
MK01	<---	X4	.900
MK02	<---	X4	.791
MK04	<---	X4	.944
MK05	<---	X5	.913
MK06	<---	X5	.859
MK07	<---	X5	.840
MK08	<---	X5	.737
MK09	<---	X5	.750

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Table 5.35. menunjukkan bahwa hasil uji GOF telah menghasilkan model pengukuran variable motivasi kerja yang *fit*.

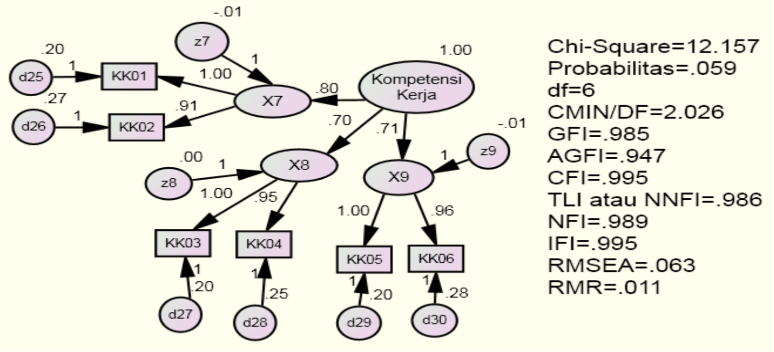
Tabel 5.36. juga menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator motivasi kerja telah signifikan sebagai sebuah model variabel karena seluruh nilai CR > 1,96 danp < 0,05 atau P memiliki tanda ***.

Sedangkan Tabel 5.37.menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator motivasi kerja telah *fit* atau *valid* karena telah memiliki *loading factor*> 0,7, sehingga sudah tidak ada lagi dimensi dan indikator yang di-*drop.*

Secara keseluruhan Model_5 CFA motivasi kerja merupakan model yang telah *fit*sehingga dapat digunakan sebagai model analisis SEM tahap pengukuran struktural selanjutnya.

c. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*Kompetensi

Untuk mendapatkan konstruk laten kompetensi kerjayang *fit*, pada pengujian GOF tahap analisis konfirmatori, dilakukan melalui tigatahapan atau iterasi.



Gambar 5.7.Model_1 CFA Kompetensi Kerja.

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* (GOF) Gambar 5.7. yang hasilnya sesuai tabel 5.38. ternyata Model_1 CFA kompetensi kerja masih belum *fit*.

Tabel 5.38. Hasil Pengujian GOF Model_1 CFA Kompetensi Kerja.

No	***Goodness Of Fit Index***	***Cut off Value* (Nilai Batas)**	**Hasil**	**Kriteria**
1.	*df*	>0	6	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<68,66	12,157	Tdk Fit
	Probability	> 0,05	0,059	
3.	CMIN/DF	< 2	2,026	Tidak Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,985	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,947	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,995	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,986	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,989	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,995	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,063	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,011	Fit

Sumber : Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk mengetahui dimensi dan indikator mana saja yang valid atau signifikan untuk dijadikan sebagai pengukur variabel kompetensi kerja, selanjutnya dibahas hasil nilai yang diperoleh dari *Regression Weights*Model_1 CFA Kompetensi Kerja dan *Standardized Regression Weights* Model_1 CFA Kompetensi Kerja yang tercantum pada table 5.39 dan 5.40.

Tabel 5.39. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Kompetensi Kerja.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X8	<---	Kompetensi_Kerja	.700	.043	16.323	***	par_4
X9	<---	Kompetensi_Kerja	.709	.043	16.595	***	par_5
X7	<---	Kompetensi_Kerja	.795	.045	17.634	***	par_6
KK01	<---	X7	1.000				
KK02	<---	X7	.910	.054	16.734	***	par_1
KK05	<---	X9	1.000				
KK06	<---	X9	.957	.062	15.321	***	par_2
KK04	<---	X8	.949	.061	15.509	***	par_3
KK03	<---	X8	1.000				

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.40. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Kompetensi Kerja.

			Estimate
X8	<---	Kompetensi_Kerja	1.000
X9	<---	Kompetensi_Kerja	1.006
X7	<---	Kompetensi_Kerja	1.012
KK01	<---	X7	.872
KK02	<---	X7	.808
KK05	<---	X9	.844
KK06	<---	X9	.788
KK04	<---	X8	.802
KK03	<---	X8	.841

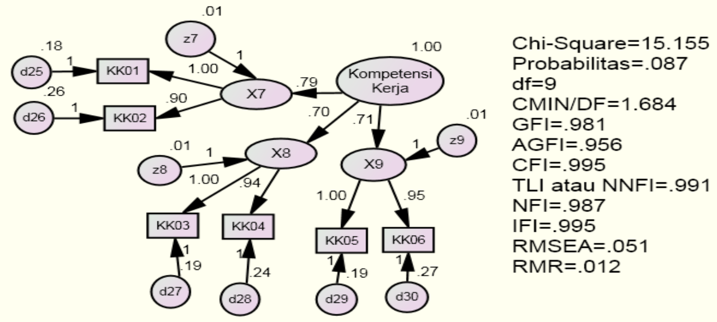
Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Dari Tabel 5.39. *Regression Weights: (Group number 1-Default model)*Model_1 CFA Kompetensi Kerja dapat diketahui bahwa seluruh dimensi dan indikator telah membentuk model variabel kompetensi kerja yang *fit* karena seluruh nilai CR > 1,96 dan P memiliki tiga bintang (***) yang berarti sangat signifikan dengan level 0,01 (1%).

Tabel 5.40. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Kompetensi Kerja memperkuat

temuan tabel 5.40, dimana seluruh indikator dan dimensi telah memiliki *loading factor*> 0,7, sehingga tidak ada indikator atau dimensi yang di-*drop*.

Setelah melalui tiga tahap, akhirnya diperoleh model kompetensi kerja yang telah *fit* sesuai gambar 5.8.



Gambar 5.8. Model_3 (*Model Fit*)CFA Kompetensi.

Gambar 5.8. diatas mengindikasikan bahwa Model_3 CFA Kompetensi Kerja telah memiliki *goodness offit* yang baik. Hasil kriteria uji GOF semuanya telah memenuhi persyaratan sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah *fit.* Hasil pengujian GOF Model_3 CFA kompetensi kerja selengkapnya diringkas dalam tabel 5.41.

Tabel 5.41. Hasil Pengujian Model_3 (*Model Fit*)CFA Kompetensi

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*DF*	> 0	9	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<16,918	15.155	Fit
	Probability	> 0,05	0,087	
3.	CMIN/DF	< 2	1,684	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,981	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,956	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,995	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,991	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,987	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,995	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,051	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,012	Fit

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.42. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_3 (*Model Fit*)CFA Kompetensi.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X8	<---	Kompetensi_Kerja	.702	.043	16.462	***	par_4
X9	<---	Kompetensi_Kerja	.709	.043	16.651	***	par_5
X7	<---	Kompetensi_Kerja	.792	.045	17.604	***	par_6
KK01	<---	X7	1.000				
KK02	<---	X7	.903	.053	16.958	***	par_1
KK05	<---	X9	1.000				
KK06	<---	X9	.951	.061	15.558	***	par_2
KK04	<---	X8	.944	.060	15.750	***	par_3
KK03	<---	X8	1.000				

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.43. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_3 (*Model Fit*)CFA Kompetensi.

			Estimate
X8	<---	Kompetensi_Kerja	.990
X9	<---	Kompetensi_Kerja	.990
X7	<---	Kompetensi_Kerja	.992
KK01	<---	X7	.884
KK02	<---	X7	.815
KK05	<---	X9	.856
KK06	<---	X9	.796
KK04	<---	X8	.807
KK03	<---	X8	.850

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Table 5.41. menunjukkan bahwa hasil uji GOF telah menghasilkan model pengukuran variabel kompetensi kerja yang *fit*.

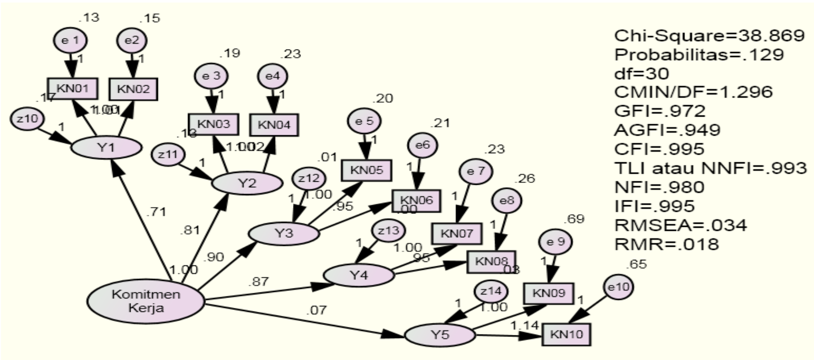
Tabel 5.42. juga menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator variabel kompetensi kerja telah signifikan sebagai sebuah model variabel karena seluruh nilai CR > 1,96 danp < 0,05 atau P memiliki tanda ***.

Sedangkan Tabel 5.43. menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator kompetensi kerja telah *fit* atau *valid* karena telah memiliki *loading factor*> 0,7.

Secara keseluruhan Model_3 CFA kompetensi kerja merupakan model yang telah *fit*sehingga dapat digunakan sebagai model analisis SEM tahap pengukuran struktural selanjutnya.

d. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* Komitmen Kerja

Untuk mendapatkan konstruk laten komitmen kerja yang *fit*, pada pengujian GOF tahap analisis konfirmatori, dilakukan melalui tiga tahapan atau iterasi.



Gambar 5.9.Model_1 CFA Komitmen Kerja.

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* (GOF) Gambar 5.9. yang hasilnya sesuai Tabel 5.44. ternyata Model_1 CFA Komitmen Kerja belum memenuhi persyarata uji *Goodness of Feet* (GOF), sehingga dapat dikatakan model komitmen kerja yang dibangun belum *fit* karena masih terdapat koefisien yang minus (-) yaitu z13.

Tabel 5.44. Hasil Pengujian GOF Model_1 CFA Komitmen Kerja.

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*df*	>0	30	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<43,777	38,869	Fit
	Probability	> 0,05	0,129	
3.	CMIN/DF	< 2	1,296	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,972	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,949	Fit

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
6.	CFI	≥ 0,90	0,995	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,993	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,980	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,995	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,034	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,018	Fit

Sumber : Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk mengetahui dimensi dan indikator mana saja yang valid atau signifikan untuk dijadikan sebagai pengukur variabel komitmen kerja, selanjutnya dibahas hasil nilai yang diperoleh dari *Regression Weights* Model_1 CFA Komitmen Kerja dan *Standardized Regression Weight*Model_1 CFA Komitmen Kerja yang tercantum pada tabel 5.45 dan 5.46.

Tabel 5.45. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Komitmen Kerja.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2	<---	Komitmen_Kerja	.812	.051	15.886	***	par_6
Y3	<---	Komitmen_Kerja	.899	.050	18.055	***	par_7
Y4	<---	Komitmen_Kerja	.871	.049	17.621	***	par_8
Y5	<---	Komitmen_Kerja	.072	.055	1.312	.189	par_9
Y1	<---	Komitmen_Kerja	.708	.047	15.029	***	par_10
KN01	<---	Y1	1.000				
KN02	<---	Y1	1.011	.048	20.969	***	par_1
KN03	<---	Y2	1.000				
KN04	<---	Y2	1.025	.052	19.798	***	par_2
KN05	<---	Y3	1.000				
KN06	<---	Y3	.953	.045	21.181	***	par_3
KN07	<---	Y4	1.000				
KN08	<---	Y4	.952	.051	18.626	***	par_4
KN10	<---	Y5	1.136	1.110	1.023	.306	par_5
KN09	<---	Y5	1.000				

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.46. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)* Model_1 CFA Komitmen Kerja.

			Estimate
Y2	<---	Komitmen_Kerja	.914
Y3	<---	Komitmen_Kerja	.993
Y4	<---	Komitmen_Kerja	1.001
Y5	<---	Komitmen_Kerja	.368
Y1	<---	Komitmen_Kerja	.866
KN01	<---	Y1	.912
KN02	<---	Y1	.908
KN03	<---	Y2	.896
KN04	<---	Y2	.887
KN05	<---	Y3	.896
KN06	<---	Y3	.885
KN07	<---	Y4	.875
KN08	<---	Y4	.850
KN10	<---	Y5	.264
KN09	<---	Y5	.227

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

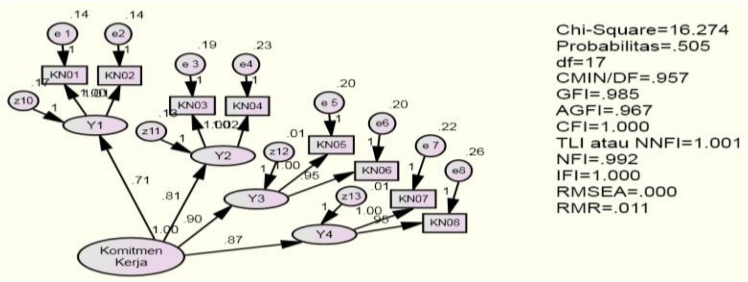
Table 5.44. Hasil Pengujian GOF Model_1 CFA Komitmen Kerja menunjukkan bahwa model komitmen kerja telah memenuhi persyaratan uji GOF, sehingga model dinyatakan telah *fit*.

Namun demikian, dari Tabel 5.45. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Komitmen Kerja dapat diketahui bahwa dimensi Y5 memiliki nilai CR 1,312 dan P 0,189. Oleh karena itu, dimensi Y5 di-*drop* dari model komitmen kerja karena nilai CR < 1,96 dan P > 0,05. Demikian juga indikator KN10 pada dimensi Y5 juga harus di-*drop*karena nilai CR < 1,96 dan P > 0,05. Dari tabel 5.45. diketahui bahwa indikator KN10 pada dimensi Y5 memiliki nilai CR 1,023 dan P 0,306.

Sedangkan tabel 5.46. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Komitmen kerja memperkuat temuan tabel 5.46, dimana dimensi Y5 memiliki *loading factor* 0,368, kemudian indikator KN10 dan KN11 pada dimensi Y5 memiliki *loading factor* 0,267 dan 0,227. Dengan demikian dimensi

Y5 dan di dalamnya indikator KN10 dan KN11 semuanya di-*drop* karena < 0,7.

Setelah melalu tiga tahap, akhirnya diperoleh model komitmen kerja yang telah *fit* sesuai gambar 5.10.



Gambar 5.10. Model_3 (*Model Fit*)CFA Komitmen Kerja.

Gambar 5.10. diatas mengindikasikan bahwa Model_3 CFA Komitmen Kerja telah memiliki *goodness offit* yang baik. Hasil kriteria uji GOF semuanya telah memenuhi persyaratan sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah *fit*. Hasil pengujian GOF Model_3 CFA Komitmen Kerja selengkapnya diringkas dalam tabel 5.47.

Tabel 5.47. Hasil Pengujian Model_3 (*Model Fit*)CFA Komitmen kerja

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*DF*	> 0	17	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<27,587	16.274	Fit
	Probability	> 0,05	0,505	
3.	CMIN/DF	< 2	0,957	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,985	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,967	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	1,000	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	1,001	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,992	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	1,000	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,000	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,011	Fit

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.48. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_3 (*Model Fit*) CFA Komitmen Kerja.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2	<---	Komitmen_Kerja	.813	.051	15.916	***	par_5
Y3	<---	Komitmen_Kerja	.900	.050	18.105	***	par_6
Y4	<---	Komitmen_Kerja	.869	.049	17.620	***	par_7
Y1	<---	Komitmen_Kerja	.708	.047	14.996	***	par_8
KN01	<---	Y1	1.000				
KN02	<---	Y1	1.013	.048	20.961	***	par_1
KN03	<---	Y2	1.000				
KN04	<---	Y2	1.024	.052	19.807	***	par_2
KN05	<---	Y3	1.000				
KN06	<---	Y3	.955	.045	21.192	***	par_3
KN07	<---	Y4	1.000				
KN08	<---	Y4	.949	.051	18.791	***	par_4

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.49. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_3 (*Model Fit*)CFA Komitmen Kerja

			Estimate
Y2	<---	Komitmen_Kerja	.915
Y3	<---	Komitmen_Kerja	.995
Y4	<---	Komitmen_Kerja	.993
Y1	<---	Komitmen_Kerja	.865
KN01	<---	Y1	.912
KN02	<---	Y1	.909
KN03	<---	Y2	.897
KN04	<---	Y2	.886
KN05	<---	Y3	.896
KN06	<---	Y3	.886
KN07	<---	Y4	.880
KN08	<---	Y4	.852

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Table 5.47. menunjukkan bahwa hasil uji GOF telah menghasilkan model pengukuran komitmen kerja yang *fit*.

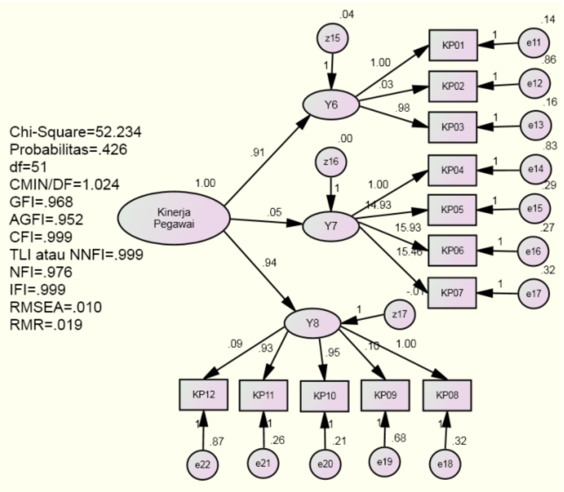
Tabel 5.48. juga menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator variabel komitmen kerja telah signifikan sebagai sebuah model variabel karena seluruh nilai CR > 1,96 danp < 0,05 atau P memiliki tanda ***.

Sedangkan Tabel 5.49. menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator komitmen kerja telah *fit* atau *valid* karena telah memiliki *loading factor*> 0,7.

Secara keseluruhan Model_3 CFA Komitmen Kerja merupakan model yang telah *fit*sehingga dapat digunakan sebagai model analisis SEM tahap pengukuran struktural selanjutnya.

e. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* Kinerja Pegawai

Untuk mendapatkan konstruk laten kinerja pegawai yang *fit*, pada pengujian GOF tahap analisis konfirmatori, dilakukan melalui enam tahapan atau iterasi.



Gambar 5.11.Model_1 CFA Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* (GOF) Gambar 5.11. yang hasilnya sesuai tabel 5.50. ternyata Model_1 CFA Kinerja Pegawai sudah memenuhi persyarata uji *Goodness of Feet* (GOF), sehingga dapat dikatakan model kinerja pegawai yang dikembangkan telah *fit*.

Tabel 5.50. Hasil Pengujian GOF Model_1 CFA Kinerja Pegawai.

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*DF*	> 0	51	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<68,669	52,234	Fit
	Probability	> 0,05	0,426	
3.	CMIN/DF	< 2	1,024	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,968	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,952	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,999	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,999	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,992	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,999	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,010	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,019	Fit

Sumber : Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk mengetahui dimensi dan indikator mana saja yang valid atau signifikan untuk dijadikan sebagai pengukur variabel kinerja pegawai, selanjutnya dibahas hasil nilai yang diperoleh dari *Regression Weights* Model_1 CFA Kinerja Pegawai dan *Standardized Regression Weights* Model_1 CFA Kinerja Pegawai yang tercantum pada tabel 5.51 dan 5.52.

Tabel 5.51. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Kinerja Pegawai.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	.914	.048	18.854	***	par_10
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	.935	.055	17.124	***	par_11
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.055	.057	.958	.338	par_12
KP01	<---	Y6	1.000				
KP02	<---	Y6	.035	.063	.545	.585	par_1
KP03	<---	Y6	.976	.038	25.773	***	par_2
KP05	<---	Y7	14.929	15.580	.958	.338	par_3
KP06	<---	Y7	15.929	16.620	.958	.338	par_4
KP07	<---	Y7	15.455	16.128	.958	.338	par_5
KP10	<---	Y8	.952	.049	19.611	***	par_6
KP11	<---	Y8	.929	.050	18.479	***	par_7
KP12	<---	Y8	.090	.064	1.409	.159	par_8
KP04	<---	Y7	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP09	<---	Y8	.101	.056	1.788	.074	par_9
KP08	<---	Y8	1.000				

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.52. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)* Model_1 CFA Kinerja Pegawai.

			Estimate
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	.980
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	1.007
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.985
KP01	<---	Y6	.927
KP02	<---	Y6	.035
KP03	<---	Y6	.917
KP05	<---	Y7	.840
KP06	<---	Y7	.862
KP07	<---	Y7	.834
KP10	<---	Y8	.888
KP11	<---	Y8	.861
KP12	<---	Y8	.089
KP04	<---	Y7	.061
KP09	<---	Y8	.113
KP08	<---	Y8	.855

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.50. Hasil Pengujian GOF Model_1 CFA Kinerja pegawai menunjukkan bahwa model kinerja pegawai telah memenuhi persyaratan uji GOF, sehingga model dinyatakan telah *fit*.

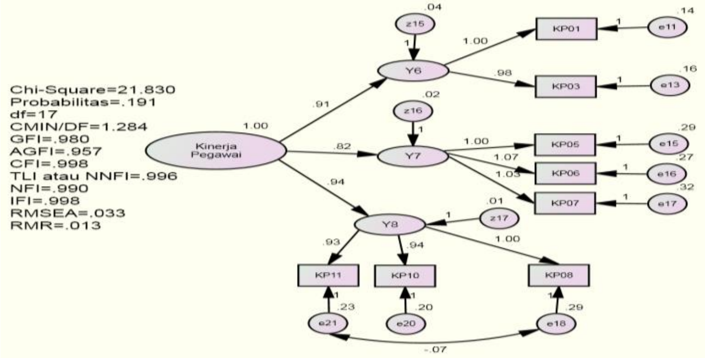
Namun demikian, dari tabel 5.51. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Kinerja Pegawai dapat diketahui bahwa dimensi Y7

memiliki nilai CR 0,l958 dan P 0,338. Dengan demikian dimensi Y7 di-*drop* dari model variable kinerja pegawai karena nilai CR < 1,96 dan P > 0,05. Demikian juga indikator KP02 pada dimensi Y6 juga harus di-*drop*karena nilai CR < 1,96 dan P > 0,05. Dari table 5.45. diketahui bahwa indikator KP02 pada dimensi Y6 memiliki nilai CR

0,545 dan P 0,585. Demikian juga KP05, KP06 dan KP07 yang semuanya berada pada dimensi Y7 harus di-*drop* dari variabel kinerja pegawai, karena masing-masing memiliki nilai CR 0,958 < 1,96 dan P 0,338 > 0,05. Masih ada lagi indicator yang di-*drop*, yaitu KP12 dan KP09 masing-masing memiliki nilai CR 1,409 dan 1,788 < 1,96 dan P 0,159 dan 0,074 > 0,05.

Sedangkan tabel 5.52. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_1 CFA Kinerja Pegawai memperkuat temuan tabel 5.52, dimana dimensi KP02 (0,035), KP12 (0,089), KP04 (0,061) dan KP09 (0,113) semuanya di-*drop* karena memiliki *loading factor*< 0,7.

Setelah melaluienam tahap, akhirnya diperoleh model kinerja pegawai yang telah *fit* sesuai gambar 5.12.



Gambar 5.12. Model_6 (*Model Fit*)CFA Kinerja Pegawai.

Gambar 5.12. diatas mengindikasikan bahwa Model_6 CFA Kinerja Pegawai telah memiliki *goodness of fit* yang baik. Hasil kriteria uji GOF semuanya telah memenuhi persyaratan sehingga dapat disimpulkan model telah *fit.* Hasil pengujian GOF Model_6 CFA Kinerja pegawai selengkapnya diringkas dalam tabel 5.53.

Tabel 5.53. Hasil Pengujian GOF Model_6 (*Model Fit*) CFA Kinerja Pegawai

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*DF*	> 0	17	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<27,587	21,830	Fit
	Probability	> 0,05	0,191	

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
3.	CMIN/DF	< 2	1,284	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,980	Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,957	Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,998	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,996	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,990	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,998	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,033	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,013	Fit

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.54. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)* Model_6 (*Model Fit*) CFA Kinerja Pegawai.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	.914	.048	18.862	***	par_6
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	.938	.054	17.298	***	par_7
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.821	.050	16.330	***	par_8
KP01	<---	Y6	1.000				
KP03	<---	Y6	.975	.038	25.776	***	par_1
KP05	<---	Y7	1.000				
KP06	<---	Y7	1.065	.060	17.860	***	par_2
KP07	<---	Y7	1.034	.061	16.881	***	par_3
KP10	<---	Y8	.941	.046	20.275	***	par_4
KP11	<---	Y8	.929	.053	17.542	***	par_5
KP08	<---	Y8	1.000				

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.55. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*Model_6 (*Model Fit*)CFA Kinerja Pegawai.

			Estimate
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	.979
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	.994
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.987
KP01	<---	Y6	.928
KP03	<---	Y6	.917

			Estimate
KP05	<---	Y7	.841
KP06	<---	Y7	.862
KP07	<---	Y7	.834
KP10	<---	Y8	.891
KP11	<---	Y8	.875
KP08	<---	Y8	.868

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Table 5.53. menunjukkan bahwa hasil uji GOF telah menghasilkan model pengukuran kinerja pegawai yang *fit*.

Tabel 5.54.juga menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator kinerja pegawai telah signifikan sebagai sebuah model variable karena seluruh nilai CR > 1,96 danp < 0,05 atau P memiliki tanda ***.

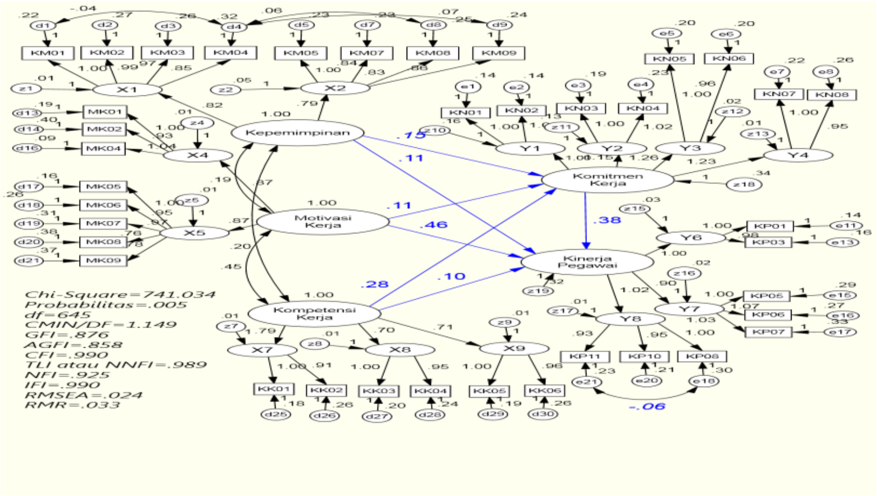
Sedangkan Tabel 5.55. menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator kinerja pegawai telah *fit* atau *valid* karena telah memiliki *loading factor*> 0,7.

Secara keseluruhan Model_6 CFA Kinerja Pegawai merupakan model yang telah *fit*sehingga dapat digunakan sebagai model analisis SEM tahap pengukuran struktural selanjutnya.

2. *Analisis Structural Equation Modelling (SEM).*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara keseluruhan (*Full model)*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat *unidimensionalitas* dari dimensi-dimensi maupun indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Analisis hasilpengolahan data padatahap*Full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Adapun uji kesesuaian model merujuk pada kriteria *model fit* yang terdapat pada Tabel 5.25.*Goodness Of Fit Index (h*. 274)

Hasil pengolahan datauntuk analisis *Full model SEM* ditampilkan pada Gambar 5.13. berikut :



Gambar 5.13. Full Model_1 SEM.

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* (GOF) Gambar 5.13. yang hasilnya sesuai tabel 5.57. ternyata *Full Model_1 SEM*belum memenuhi persyaratan, sehingga dapat disimpulkan *Full Model_1 SEM*yang dihasilkan belum *fit*.

Hasil pengujian GOF *Full Model_1 SEM*diringkas dalam tabel 5.56. berikut :

Tabel 5.56. Hasil Pengujian GOF *Full Model_1 SEM.*

No	***Goodness Of Fit Index***	***Cut off Value* (Nilai Batas)**	**Hasil**	**Kesimpulan**
1.	*DF*	> 0	645	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<705,192	741,034	TdkFit
	Probability	> 0,05	0,005	
3.	CMIN/DF	< 2	1,149	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,876	Marginal Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,858	Marginal Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,990	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,989	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,925	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,990	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,024	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,033	Fit

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk mengetahui dimensi dan indikator pembentuk *Full Model_1 SEM*mana saja yang valid atau, selanjutnya dibahas hasil nilai yang diperoleh dari *Regression Weights Full Model_1 SEM*dan *Standardized Regression Weights Full Model_1 SEM* yang tercantum pada tabel 5.57 dan 5.58.

Tabel 5.57. *Regression WeightsSEM.*

			Estimate	S.E.	C.R	P	Label
Komitmen_Kerja	<---	Motivasi_Kerja	.115	.045	2.531	.011	par_24
Komitmen_Kerja	<---	Kepemimpinan	.146	.042	3.481	***	par_25
Komitmen_Kerja	<---	Kompetensi_Kerja	.276	.049	5.667	***	par_27
Kinerja_Pegawai	<---	Kepemimpinan	.107	.042	2.533	.011	par_26
Kinerja_Pegawai	<---	Motivasi_Kerja	.463	.051	9.153	***	par_30
Kinerja_Pegawai	<---	Kompetensi_Kerja	.098	.050	1.974	.048	par_40
Kinerja_Pegawai	<---	Komitmen_Kerja	.384	.071	5.382	***	par_47
X2	<---	Kepemimpinan	.789	.049	16.170	***	par_3
X1	<---	Kepemimpinan	.825	.048	17.039	***	par_4
X4	<---	Motivasi_Kerja	.867	.048	18.249	***	par_8
X5	<---	Motivasi_Kerja	.874	.046	18.800	***	par_11
Y1	<---	Komitmen_Kerja	1.000				
Y2	<---	Komitmen_Kerja	1.146	.077	14.903	***	par_15
Y3	<---	Komitmen_Kerja	1.260	.076	16.480	***	par_16
X9	<---	Kompetensi_Kerja	.710	.043	16.698	***	par_17
Y4	<---	Komitmen_Kerja	1.228	.075	16.430	***	par_18
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.896	.047	19.217	***	par_23
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	1.000				
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	1.019	.049	20.694	***	par_38
X8	<---	Kompetensi_Kerja	.697	.043	16.304	***	par_39
X7	<---	Kompetensi_Kerja	.793	.045	17.634	***	par_41
KM01	<---	X1	1.000				
KM02	<---	X1	.990	.055	17.955	***	par_1
KM05	<---	X2	1.000				
KM07	<---	X2	.837	.051	16.555	***	par_2
MK06	<---	X5	.954	.046	20.567	***	par_5
MK07	<---	X5	.971	.049	19.740	***	par_6
MK08	<---	X5	.763	.050	15.301	***	par_7
KK03	<---	X8	1.000				
KK04	<---	X8	.948	.061	15.609	***	par_9
KK05	<---	X9	1.000				
KK06	<---	X9	.955	.061	15.759	***	par_10
KN01	<---	Y1	1.000				
KN02	<---	Y1	1.013	.048	21.065	***	par_12
KN03	<---	Y2	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R	P	Label
KN04	<---	Y2	1.021	.052	19.813	***	par_13
KN08	<---	Y4	.946	.050	18.938	***	par_14
KN05	<---	Y3	1.000				
KN07	<---	Y4	1.000				
KP01	<---	Y6	1.000				
KP03	<---	Y6	.976	.038	25.884	***	par_19
KP05	<---	Y7	1.000				
KP06	<---	Y7	1.067	.060	17.933	***	par_20
KP10	<---	Y8	.945	.047	20.114	***	par_21
KP11	<---	Y8	.934	.053	17.528	***	par_22
KM03	<---	X1	.968	.055	17.735	***	par_31
KM04	<---	X1	.851	.059	14.347	***	par_32
KM08	<---	X2	.834	.051	16.347	***	par_33
MK02	<---	X4	.935	.055	17.108	***	par_34
KP07	<---	Y7	1.032	.061	16.870	***	par_35
MK04	<---	X4	1.045	.040	25.906	***	par_36
MK09	<---	X5	.776	.049	15.761	***	par_37
KP08	<---	Y8	1.000				
KK02	<---	X7	.905	.053	17.091	***	par_42
KK01	<---	X7	1.000				
MK05	<---	X5	1.000				
MK01	<---	X4	1.000				
KM09	<---	X2	.862	.051	16.795	***	par_46
KN06	<---	Y3	.956	.045	21.162	***	par_49

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Dari tabel 5.56. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)Full Model_1 SEM*, diketahui bahwa seluruh dimensi dan indikator memiliki CR > 1,96 dan P < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sleuruh dimensi dan indikator telah signifikan sehingga dapat digunakan untuk menganalisis hasil penelitian.

Table 5.57. juga menindikasikan bahwa seluruh dimensi dan indikator Tabel 5.58. *Full Model_1 SEM*telah valid dan signifikan karena seluruh*loading factor*> 0,7.

Tabel 5.58. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)Full Model_1 SEM.*

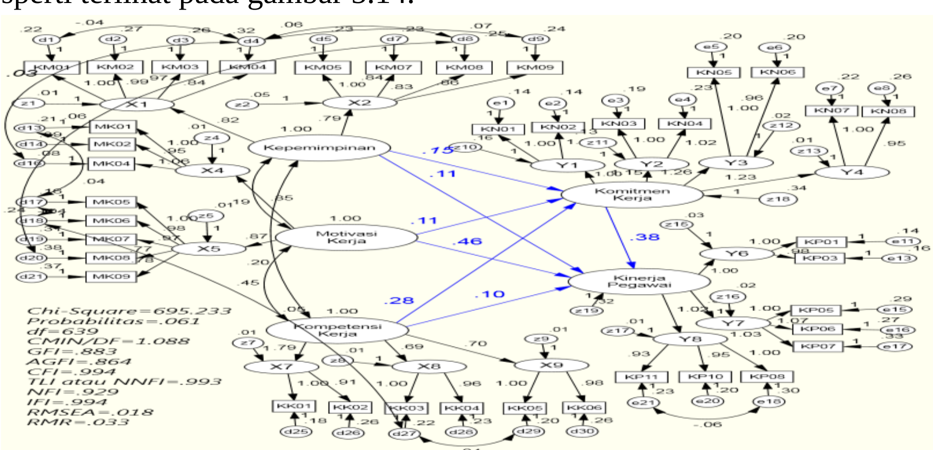
			Estimate
Komitmen_Kerja	<---	Motivasi_Kerja	.162
Komitmen_Kerja	<---	Kepemimpinan	.206

			Estimate
Komitmen_Kerja	<---	Kompetensi_Kerja	.389
Kinerja_Pegawai	<---	Kepemimpinan	.117
Kinerja_Pegawai	<---	Motivasi_Kerja	.506
Kinerja_Pegawai	<---	Kompetensi_Kerja	.107
Kinerja_Pegawai	<---	Komitmen_Kerja	.298
X2	<---	Kepemimpinan	.961
X1	<---	Kepemimpinan	.993
X4	<---	Motivasi_Kerja	.993
X5	<---	Motivasi_Kerja	.994
Y1	<---	Komitmen_Kerja	.869
Y2	<---	Komitmen_Kerja	.915
Y3	<---	Komitmen_Kerja	.990
X9	<---	Kompetensi_Kerja	.990
Y4	<---	Komitmen_Kerja	.993
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.987
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	.981
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	.994
X8	<---	Kompetensi_Kerja	.990
X7	<---	Kompetensi_Kerja	.992
KM01	<---	X1	.870
KM02	<---	X1	.847
KM05	<---	X2	.862
KM07	<---	X2	.818
MK06	<---	X5	.855
MK07	<---	X5	.839
MK08	<---	X5	.735
KK03	<---	X8	.845
KK04	<---	X8	.806
KK05	<---	X9	.857
KK06	<---	X9	.801
KN01	<---	Y1	.911
KN02	<---	Y1	.909
KN03	<---	Y2	.898
KN04	<---	Y2	.885
KN08	<---	Y4	.853
KN05	<---	Y3	.895
KN07	<---	Y4	.883
KP01	<---	Y6	.927
KP03	<---	Y6	.917

			Estimate
KP05	<---	Y7	.841
KP06	<---	Y7	.863
KP10	<---	Y8	.891
KP11	<---	Y8	.875
KM03	<---	X1	.843
KM04	<---	X1	.780
KM08	<---	X2	.808
MK02	<---	X4	.791
KP07	<---	Y7	.833
MK04	<---	X4	.951
MK09	<---	X5	.748
KP08	<---	Y8	.864
KK02	<---	X7	.817
KK01	<---	X7	.885
MK05	<---	X5	.912
MK01	<---	X4	.896
KM09	<---	X2	.822
KN06	<---	Y3	.887

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk mendapat kan model structural yang *fit*, maka perlu dilakukan modifikasi yang hasilnya menjadi *Full Model_Fit* SEM sperti terlihat pada gambar 5.14.



Gambar 5.14. *Full Model_Fit SEM.*

Gambar 5.14. diatas mengindikasikan bahwa *Full Model_Fit SEM*telah memiliki *goodness of fit* yang baik. Hasil kriteria uji GOF semuanya telah memenuhi persyaratan sehingga dapat disimpulkan model telah *fit.* Hasil pengujian GOF *Full Model_Fit SEM*selengkapnya diringkas dalam tabel 5.59.

Tabel 5.59. Hasil Pengujian GOF *Full Model_Fit SEM*.

No	*Goodness Of Fit Index*	*Cut off Value* (Nilai Batas)	Hasil	Kriteria
1.	*DF*	> 0	639	Over Identified
2.	*Chi-Square*	<698,917	695,233	Fit
	Probability	> 0,05	0,061	
3.	CMIN/DF	< 2	1,088	Fit
4.	GFI	≥ 0,90	0,883	Marginal Fit
5.	AGFI	≥ 0,90	0,864	Marginal Fit
6.	CFI	≥ 0,90	0,994	Fit
7.	TLI atau NNFI	≥ 0,90	0,993	Fit
8.	NFI	≥ 0,90	0,929	Fit
9.	IFI	≥ 0,90	0,994	Fit
10.	RMSEA	≤ 0,08	0,018	Fit
11.	RMR	≤ 0,05	0,033	Fit

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.60. *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)Full Model_Fit SEM.*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Kerja	<---	Motivasi_Kerja	.112	.045	2.473	.013	par_24
Komitmen_Kerja	<---	Kepemimpinan	.146	.042	3.473	***	par_25
Komitmen_Kerja	<---	Kompetensi_Kerja	.280	.049	5.718	***	par_27
Kinerja_Pegawai	<---	Kepemimpinan	.106	.042	2.503	.012	par_26
Kinerja_Pegawai	<---	Motivasi_Kerja	.462	.051	9.132	***	par_30
Kinerja_Pegawai	<---	Kompetensi_Kerja	.103	.050	2.045	.041	par_40
Kinerja_Pegawai	<---	Komitmen_Kerja	.383	.072	5.347	***	par_56
X2	<---	Kepemimpinan	.789	.049	16.182	***	par_3
X1	<---	Kepemimpinan	.824	.048	17.014	***	par_4
X4	<---	Motivasi_Kerja	.854	.048	17.818	***	par_8
X5	<---	Motivasi_Kerja	.870	.047	18.649	***	par_11
Y1	<---	Komitmen_Kerja	1.000				
Y2	<---	Komitmen_Kerja	1.146	.077	14.908	***	par_15
Y3	<---	Komitmen_Kerja	1.260	.076	16.481	***	par_16
X9	<---	Kompetensi_Kerja	.698	.043	16.150	***	par_17
Y4	<---	Komitmen_Kerja	1.228	.075	16.428	***	par_18

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.896	.047	19.213	***	par_23
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	1.000				
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	1.018	.049	20.692	***	par_38
X8	<---	Kompetensi_Kerja	.690	.043	15.899	***	par_39
X7	<---	Kompetensi_Kerja	.794	.045	17.634	***	par_41
KM01	<---	X1	1.000				
KM02	<---	X1	.992	.055	17.976	***	par_1
KM05	<---	X2	1.000				
KM07	<---	X2	.837	.051	16.563	***	par_2
MK06	<---	X5	.981	.050	19.646	***	par_5
MK07	<---	X5	.974	.050	19.520	***	par_6
MK08	<---	X5	.765	.050	15.458	***	par_7
KK03	<---	X8	1.000				
KK04	<---	X8	.964	.063	15.370	***	par_9
KK05	<---	X9	1.000				
KK06	<---	X9	.979	.064	15.410	***	par_10
KN01	<---	Y1	1.000				
KN02	<---	Y1	1.013	.048	21.065	***	par_12
KN03	<---	Y2	1.000				
KN04	<---	Y2	1.021	.052	19.815	***	par_13
KN08	<---	Y4	.946	.050	18.933	***	par_14
KN05	<---	Y3	1.000				
KN07	<---	Y4	1.000				
KP01	<---	Y6	1.000				
KP03	<---	Y6	.976	.038	25.888	***	par_19
KP05	<---	Y7	1.000				
KP06	<---	Y7	1.067	.060	17.930	***	par_20
KP10	<---	Y8	.946	.047	20.112	***	par_21
KP11	<---	Y8	.934	.053	17.525	***	par_22
KM03	<---	X1	.968	.055	17.666	***	par_31
KM04	<---	X1	.841	.059	14.215	***	par_32
KM08	<---	X2	.830	.050	16.446	***	par_33
MK02	<---	X4	.952	.056	16.873	***	par_34
KP07	<---	Y7	1.032	.061	16.867	***	par_35
MK04	<---	X4	1.062	.043	24.974	***	par_36
MK09	<---	X5	.782	.050	15.775	***	par_37
KP08	<---	Y8	1.000				
KK02	<---	X7	.908	.053	17.119	***	par_42
KK01	<---	X7	1.000				
MK05	<---	X5	1.000				
MK01	<---	X4	1.000				
KM09	<---	X2	.862	.051	16.804	***	par_51
KN06	<---	Y3	.956	.045	21.162	***	par_54

Sumber:Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.61. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)Full Model_Fit SEM.*

			Estimate
Komitmen_Kerja	<---	**Motivasi_Kerja**	**.158**
Komitmen_Kerja	<---	**Kepemimpinan**	**.205**
Komitmen_Kerja	<---	**Kompetensi_Kerja**	**.394**
Kinerja_Pegawai	<---	**Kepemimpinan**	**.115**
Kinerja_Pegawai	<---	**Motivasi_Kerja**	**.505**
Kinerja_Pegawai	<---	**Kompetensi_Kerja**	**.112**
Kinerja_Pegawai	<---	**Komitmen_Kerja**	**.297**
X2	<---	Kepemimpinan	.962
X1	<---	Kepemimpinan	.993
X4	<---	Motivasi_Kerja	.993
X5	<---	Motivasi_Kerja	.993
Y1	<---	Komitmen_Kerja	.869
Y2	<---	Komitmen_Kerja	.915
Y3	<---	Komitmen_Kerja	.990
X9	<---	Kompetensi_Kerja	.990
Y4	<---	Komitmen_Kerja	.993
Y7	<---	Kinerja_Pegawai	.987
Y6	<---	Kinerja_Pegawai	.981
Y8	<---	Kinerja_Pegawai	.994
X8	<---	Kompetensi_Kerja	.990
X7	<---	Kompetensi_Kerja	.992
KM01	<---	X1	.869
KM02	<---	X1	.848
KM05	<---	X2	.862
KM07	<---	X2	.818
MK06	<---	X5	.869
MK07	<---	X5	.838
MK08	<---	X5	.734
KK03	<---	X8	.833
KK04	<---	X8	.812
KK05	<---	X9	.843
KK06	<---	X9	.807
KN01	<---	Y1	.912
KN02	<---	Y1	.909
KN03	<---	Y2	.898
KN04	<---	Y2	.885
KN08	<---	Y4	.853
KN05	<---	Y3	.895
KN07	<---	Y4	.883
KP01	<---	Y6	.927
KP03	<---	Y6	.917
KP05	<---	Y7	.841
KP06	<---	Y7	.863
KP10	<---	Y8	.891
KP11	<---	Y8	.875
KM03	<---	X1	.842

			Estimate
KM04	<---	X1	.776
KM08	<---	X2	.806
MK02	<---	X4	.794
KP07	<---	Y7	.833
MK04	<---	X4	.953
MK09	<---	X5	.750
KP08	<---	Y8	.864
KK02	<---	X7	.821
KK01	<---	X7	.886
MK05	<---	X5	.910
MK01	<---	X4	.885
KM09	<---	X2	.823
KN06	<---	Y3	.887

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Table 5.59. menunjukkan bahwa hasil uji GOF *Full Model_FitSEM* telah memenuhi persyaratan, sehingga *Full Model_FitSEM* dinyatakan *fit*.

Tabel 5.60.juga menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator model *Full Model_FitSEM*telah signifikan sebagai sebuah model variabel karena seluruh nilai CR > 1,96 danp < 0,05 atau P memiliki tanda ***.

Sedangkan tabel 5.61. menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator *Full Model_FitSEM*telah *fit* atau *valid* karena telah memiliki *loading factor*> 0,7.

Secara keseluruhan *Full Model_Fit SEM*merupakan model yang telah *fit*sehingga dapat digunakan sebagai model analisis SEM tahap pengukuran struktural selanjutnya.

Tabel 5.62. *Squared Multiple CorrelationsFull Model_FitSEM*

	Estimate
Komitmen_Kerja	,324
Kinerja_Pegawai	,615

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Untuk membentuk dua persamaan (sub struktural dan struktural) dapat dirujuk nilai estimasi dari Tabel 5.61. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)Full Model_Fit SEM*dan koefisien determinasi persamaan regresi (R^2) dari Table 5.62. *Squared Multiple CorrelationsFull Model_Fit SEM.*

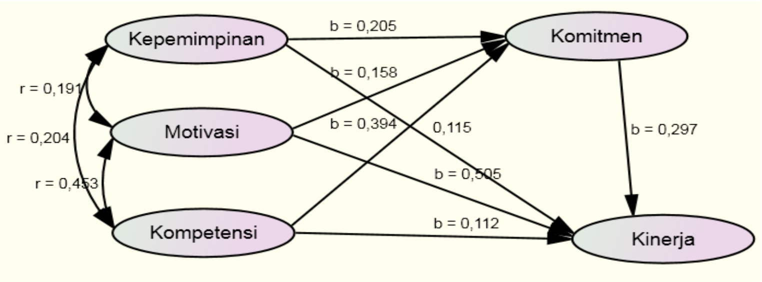
Adapun persamaan *sub struktural* dan *struktural*yang dihasilkan sebagai berikut:

Persamaan Sub-Struktural *:*

Komitmen Kerja = 0,205*Kepemimpinan + 0,158*Motivasi Kerja + 0,394*Kompetensi Kerja+ 0,676

Persamaan Struktural:

Kinerja Pegawai = 0,115*Kepemimpinan + 0,505*Motivasi Kerja + 0,112*Kompetensi Kerja + 0,297* Komitmen Kerja+ 0,385



Gambar 5.15. Koefisien Regresi *Sub-Struktur* dan *Struktural* SEM

Berdasarkan gambar 5.15. di atas dapat diketahui koefisien regresi dari *sub-struktural* dan *struktural.*

Pada persamaan *sub-struktural*, variabel eksogen terdiri dari tiga variabel, yaitu : kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja. Sedangkan variabel endogen adalah komitmen kerja. Koefisien regresi kepemimpinan 0,205, artinya setiap penguatan satu satuan kepemimpinan maka komitmen kerja akan menguat sebesar 0,205 satuan. Koefisien motivasi kerja sebesar 0,158, artinya setiap penguatan satu satuan motivasi kerja maka komitmen kerja akan menguat sebesar 0,158 satuan. Koefisien kompetensi kerja sebesar 0,394, artinya setiap penguatan satu satuan kompetensi kerja maka komitmen kerja akan menguat sebesar 0,394 satuan.

Nilai *square multiple correlation* (R^2) sebesar 0,324 artinya variable eksogen kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja dapat menjelaskan sebesar 32,4% perubahan komitmen kerja. Nilai residual regresi adalah 1 - 0,324 = 0,676, artinya komitmen kerja sebesar 67,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel eksogen lain yang tidak diteliti.

Dari temuan diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi komitmen kerja pegawai adalah kompetensi kerja (0,394), kemudian kepemimpinan (0,205) dan motivasi kerja (0,158). Dengan demikian untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai, sebaiknya pihak manajemen berupaya meningkatkan kompetensi para pegawainya.

Pada persamaan *struktural*, variable eksogen terdiri dari empat variabel, yaitu : kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan komitmen kerja. Sedangkan variabel endogen adalah kinerja pegawai. Koefisien regresi kepemimpinan 0,115, artinya setiap penguatan satu satuan kepemimpinan maka kinerja pegawai akan menguat sebesar 0,115 satuan. Koefisien motivasi kerja sebesar 0,505, artinya setiap penguatan satu satuan motivasi kerja maka kinerja pegawai akan menguat sebesar 0,505 satuan. Koefisien kompetensi kerja sebesar 0,112, artinya setiap penguatan satu satuan kompetensi kerja maka kinerja pegawai akan menguat sebesar 0,112 satuan. Koefisien komitmen kerja sebesar 0,297, artinya setiap penguatan satu satuan komitmen kerja maka kinerja pegawai akan menguat sebesar 0,297 satuan.

Nilai *square multiple correlation* (R^2) sebesar 0,615 artinya variabel eksogen kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi kerja dan komitmen kerja dapat menjelaskan sebesar 61,5 % perubahan kinerja pegawai. Nilai residual regresi adalah 1 - 0,615 = 0,385, artinya kinerja pegawai sebesar 38,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel eksogen lain yang tidak diteliti.

Dari temuan diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja (0,505), kemudian komitmen kerja (0,297), kepemimpinan (0,115) dan kompetensi kerja (0,112). Dengan demikian untuk meningkatkan

komitmen kerja pegawai, sebaiknya pihak manajemen berupaya meningkatkan motivasi dan komitmen kerja para pegawainya.

3. Pengujian Asumsi Model Struktural

a. Data Berskala Interval

Data yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan 5 kategori 1 s/d. 5. Menurut Edward dan Kenny dalam Ghozali (2008:72) skor yang dihasilkan oleh skala Likert ternyata berkorelasi sebesar 0,92 jika dibandingkan dengan skor hasil pengukuran menggunakan skala Thurstone yang merupakan skala interval. Jadi dapat disimpulkan skala Likert dapat dianggap kontinyu atau interval.

Disamping itu skor hasil perhitungan skala interval ternyata mempunyai urutan yang sama dengan skor skala Likert. Oleh karena tidak ada perbedaan urutan, maka skala Likert dapat dianggap berskala interval. Dengan demikian, penggunaan data skala likert untuk analisis dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan Asumsi *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan metode estimasi *Maximum Likelihood*.

b. Ukuran Sampel

Penetapan jumlah sampel dalam penelitian ini penulis mengacu pendapat Wijaya (2009:10) dan Santoso (2011:70) yang menyatakan syarat jumlah sampel dalam analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* berkisar antara100-200 atau minimal 5 (lima) kali jumlah indikator.

Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah52, sehinggasampel data yang digunakan adalah 5 x 52 = 260. Dengan demikian jumlah sampel 260 dalam sudah memenuhi ketentuan minimal yang dipersyaratkan *(minimum requirement).*

c. Normalitas Data

Pengujian normalitas sebaran atau distribusi data dilakukan dengan mengamati nilai *skewness*dan *kurtosis* data yang digunakan. Apabila nilai *critical rasio* (***c.r.***) pada *skewness*dan *kurtosis* data

berada padarentang ± 2,58, maka distribusi data dikatakan normal. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratioskewness value* dan *kurtosis value*. Data dapat disimpulkan berdistribusi normal jika nilai *critical rasio* (***c.r.***), *skewness value* dan multivariat di bawah harga mutlak 2,58.

Hasil pengujiannormalitas data pada penelitian ini dibuat dalam tabel 5.63.

Tabel 5.63. Normalitas Data*Full Model_Fit SEM.*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP08	1.000	5.000	-.028	-.181	-.591	-1.944
MK09	1.000	5.000	-.011	-.069	-.295	-.971
MK04	1.000	5.000	-.174	-1.149	-.098	-.323
KP07	1.000	5.000	.052	.343	-.630	-2.075
KN06	1.000	5.000	-.377	-2.479	-.240	-.791
MK02	1.000	5.000	-.348	-2.294	-.179	-.590
KM09	1.000	5.000	-.266	-1.750	-.190	-.625
KM08	1.000	5.000	-.263	-1.729	.070	.229
KM04	1.000	5.000	-.272	-1.789	.078	.258
KM03	1.000	5.000	-.294	-1.934	-.103	-.338
KP11	1.000	5.000	-.161	-1.061	-.242	-.796
KP10	1.000	5.000	-.039	-.259	-.354	-1.166
KP06	1.000	5.000	.017	.113	-.362	-1.192
KP05	1.000	5.000	-.110	-.726	-.417	-1.373
KP03	1.000	5.000	.044	.289	-.422	-1.388
KP01	1.000	5.000	.020	.131	-.256	-.842
KN05	1.000	5.000	-.401	-2.639	-.354	-1.164
KN07	1.000	5.000	-.302	-1.986	-.513	-1.689
KN08	1.000	5.000	-.372	-2.447	-.311	-1.024
KN04	1.000	5.000	-.361	-2.375	-.232	-.763
KN03	1.000	5.000	-.415	-2.732	-.234	-.771
KN02	1.000	5.000	-.074	-.487	-.385	-1.269
KN01	1.000	5.000	-.265	-1.746	-.307	-1.012
KK06	1.000	5.000	-.007	-.049	-.331	-1.088
KK05	2.000	5.000	.092	.608	-.627	-2.065
KK04	2.000	5.000	-.114	-.753	-.535	-1.761
KK03	1.000	5.000	-.091	-.599	-.359	-1.180
KK02	1.000	5.000	.057	.376	-.592	-1.947
KK01	1.000	5.000	.042	.273	-.644	-2.120
MK01	1.000	5.000	-.208	-1.369	-.160	-.527
MK08	1.000	5.000	-.098	-.647	-.084	-.277
MK07	1.000	5.000	-.191	-1.258	-.418	-1.376

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MK06	1.000	5.000	-.091	-.599	-.510	-1.679
MK05	1.000	5.000	-.031	-.202	-.250	-.824
KM07	1.000	5.000	-.302	-1.989	.050	.165
KM05	1.000	5.000	-.209	-1.376	-.282	-.928
KM02	1.000	5.000	-.302	-1.989	-.450	-1.481
KM01	1.000	5.000	-.153	-1.006	-.348	-1.146
Multivariate					8.120	**1.187**

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Dari tabel 5.63. diketahui bahwa hasil nilai *multivariate c.r.***1,187**. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terdapat nilai *critical ration* (***c.r.)*** untuk *skewness* yang berada diluar rentang ±2,58. Demikian pula secara *multivariat*, nilai ***c.r.*** adalah 1,187 berada di bawah 2,58. Dengan demikian dapat disumpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan normalitasdata karena data terdistribusi secara normal.

d. Evaluasi Data *Outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim,baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, dalam Ghozali, 2008:227).

Deteksi terhadap *multivariat outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis Distance*. Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi akan menunjukkan jarak sebuah observasi data terhadap nilai rata-rata*centroid*-nya. Observasi data yang jauh dari nilai *centroid*-nya dianggap *outlier* dan harus dibuang di-*drop* dari analisis. Kriteria uji *Outlier*yang digunakan berdasarkan nilai *Chi-Squares* pada derajat kebebasan *degree of freedom*(52). Ketentuan angka 52 ini adalah jumlah indikator dalam penelitian ini dengan tingkat signifikansi p < 0,001.

Nilai *Mahalanobis Distance* atau χ^2 **(52; 0,001)** = 89,272. Hal ini berarti semua kasus (*observation number*) yang memiliki nilai ***Mahalanobis d-sqared***yang lebih besar dari 89,272 adalah *Multivariat*

Outliers. Hasil output perhitungan *Mahalanobis Distance*olehprogram AMOS 18 adalah :

Tabel 5.64. Evaluasi *Outliers Full Model_Fit SEM.*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
245	**62.159**	.008	.876
122	60.847	.011	.769
144	60.052	.013	.647
207	59.447	.015	.526
60	58.579	.018	.482
105	57.639	.021	.484
153	56.768	.026	.502
39	56.301	.028	.452
17	55.109	.036	.588
12	54.941	.037	.496
139	54.929	.037	.373
165	54.509	.040	.357
136	54.319	.042	.295
129	54.314	.042	.204
156	52.548	.058	.558
172	52.278	.061	.533
157	52.240	.062	.442
230	51.782	.067	.484
233	51.671	.069	.422
141	50.929	.078	.566
19	50.784	.080	.522
103	50.682	.082	.466
259	50.558	.084	.420
14	50.182	.089	.462
4	50.168	.089	.382
1	49.915	.093	.387
23	49.648	.098	.400
190	49.290	.104	.448
151	49.277	.104	.375
257	49.244	.105	.313
90	49.175	.106	.268
201	49.128	.107	.221
249	49.035	.108	.192
168	48.540	.118	.280
113	48.492	.118	.235
35	48.326	.122	.229
74	48.182	.125	.217
15	48.045	.127	.205
26	48.041	.127	.159
8	47.806	.132	.175
214	47.211	.145	.311
45	46.987	.150	.334
87	46.644	.159	.408
71	46.640	.159	.346
188	46.540	.161	.325

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
99	46.310	.167	.356
231	46.127	.171	.370
114	45.869	.178	.418
235	45.556	.187	.494
58	45.052	.201	.656
211	44.758	.209	.721
118	44.661	.212	.707
176	44.477	.218	.728
152	44.334	.222	.733
124	44.328	.222	.684
102	44.221	.226	.676
13	44.093	.230	.677
7	43.803	.239	.746
30	43.370	.253	.851
193	43.148	.261	.879
116	43.110	.262	.858
91	42.977	.266	.863
81	42.862	.270	.863
32	42.649	.278	.889
197	42.537	.282	.889
171	42.515	.283	.866
33	42.459	.285	.850
146	42.446	.285	.820
145	42.353	.289	.815
226	42.064	.299	.870
36	41.982	.302	.864
179	41.920	.305	.851
110	41.854	.307	.839
155	41.778	.310	.830
164	41.768	.310	.796
216	41.498	.321	.853
21	41.410	.324	.849
3	41.400	.325	.819
92	41.096	.337	.882
258	41.028	.339	.873
159	41.005	.340	.851
181	41.001	.340	.819
206	40.965	.342	.796
24	40.886	.345	.789
126	40.879	.345	.752
59	40.790	.349	.749
68	40.711	.352	.741
40	40.671	.354	.716
167	40.627	.355	.692
137	40.585	.357	.666
16	40.546	.359	.638
248	40.519	.360	.603
240	40.449	.363	.590
2	40.284	.370	.628

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
187	40.224	.372	.610
25	40.161	.375	.595
163	40.150	.375	.550
89	40.033	.380	.565
82	39.986	.382	.540
57	39.779	.391	.604

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Dari Tabel 5.64. di atas dapat diketahui bahwa seluruh observasi data memiliki nilai *Mahalanobis d-squared* di bawahX^2 untuk jumlah indikator 52 ($\alpha = 0{,}001$) yaitu 89,272. Nilai *Mahalanobis d-squared* tertinggi adalah 62.159 pada observasi data yang ke-245. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan secara *multivariat* tidak mengandung data yang *outliers*.

e. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*.

Pengujian data selanjutnya dilakukan untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinanmatriks kovarians sampel yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. *Output* hasil perhitungan determinanmatriks kovarians sampel oleh Program AMOS 18 adalah:

Determinant of sample covariance matrix = ,000

Dari*output*hasil perhitungan determinanmatriks kovarians sampel dapat diketahuinilai*Determinantof sample covariance matrix* berada mendekati nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan terdapat multikolinearitas dan singularitas namun demikian dapat diterima karena persyaratan asumsi SEM yang lain terpenuhi.

f. Uji Reliabilitas Konstruk

Construct Reliablity (CR) atau reliabilitas konstruk adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah variabel bentukan yang umum.

Terdapat dua cara yang dapat digunakan, yaitu *composite (construct) reliability* dan *variance extracted*. *Cut-off value*atau nilai batas dari *construct reliability* adalah minimal 0,70 sedangkan *Cut-off value* untuk *variance extracted* minimal 0,50 (Ghozali, 2008:233).

Uji reliabilitas dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\Sigma \text{ Standard Loading})^2}{(\Sigma \text{ Standard Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{ Standard Loading}^2}{\Sigma \text{ Standard Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading*(λ) diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 18.
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap indikator = 1–(*Standardized Loading)*^{2}

Dengan memperhatikan hasil *print out* AMOS 18 tentang *Standardized Regression Weights Full Model_Fit* pada Tabel 5.61. (h. 262) validitas dimensi, indikator dan *Construct Reliability*serta *VarianceExtract* dalam penelitian ini ditunjukkandalam tabel berikut :

Tabel 5.65. Validitas Dimensi, Indikator & Hasil Uji Reliabilitas Konstruk Model Fit_SEM.

1	2	3	4	5	6	7	8
Dimensi & Variabel	Indikator	λ* ; $\lambda \geq 0,5$	λ^2	Error=1-λ^2	CR=(Σλ)² / ((Σλ)²+ΣError); CR≥ 0,7	VE=(Σλ²) / ((Σλ²)+ΣError); VE≥ 0,5	Kesimpulan
X1					0,833	0,696	Reliabel
	KM01	**0,869**	**0,755**	**0,245**			**Valid**
	KM02	0,848	0,719	0,281			Valid
	KM03	0,842	0,708	0,292			Valid
	KM04	0,776	0,602	0,398			Valid
	Σ	**3,335**	**2,784**	**1,216**			
X2					0,896	0,684	Reliabel
	KM05	0,862	0,743	0,257			Valid

1	2	3	4	5	6	7	8
Dimensi & Variabel	Indikator	λ* ; λ≥ 0,5	λ^2	Error=1-λ^2	CR=(Σλ)^2 / ((Σλ)^2+ΣError); CR≥ 0,7	VE=(Σλ^2) / ((Σλ^2)+ΣError); VE≥ 0,5	Kesimpulan
	KM07	0,818	0,669	0,331			Valid
	KM08	0,806	0,649	0,351			Valid
	KM09	0,823	0,677	0,323			Valid
	Σ	**3,309**	**2,738**	**1,262**			
Kepemimpinan					0,988	0,976	Reliabel
	X1	0,993	0,986	0,014			Valid
	X2	0,962	0,925	0,075			Valid
	Σ	**1,955**	**1,911**	**0,089**			
X4					0,916	0,888	Reliabel
	MK01	0,885	0,783	0,217			Valid
	MK02	0,794	0,630	0,370			Valid
	MK04	0,953	0,908	0,092			Valid
	Σ	**2,732**	**2,321**	**0,679**			
X5					0,912	0,901	Reliabel
	MK05	0,910	0,828	0,172			Valid
	MK06	0,869	0,755	0,245			Valid
	MK07	0,838	0,702	0,298			Valid
	MK08	0,734	0,538	0,462			Valid
	MK09	0,750	0,562	0,438			Valid
	Σ	**4,102**	**3,835**	**1,615**			
Motivasi Kerja					0,994	0,992	Reliabel
	X4	0,993	0,986	0,014			Valid
	X5	0,993	0,986	0,014			Valid
	Σ	**1,986**	**1,972**	**0,028**			
X7					0,843	0,796	Reliabel
	KK01	0,886	0,784	0,216			Valid
	KK02	0,821	0,674	0,326			Valid
	Σ	**1,707**	**1,458**	**0,542**			Valid
X8					0,806	0,738	Reliabel
	KK03	0,833	0,693	0,307			Valid
	KK04	0,812	0,659	0,341			Valid
	Σ	**1,645**	**1,352**	**0,648**			
X9					0,809	0,743	Reliabel

1	2	3	4	5	6	7	8
Dimensi & Variabel	Indikator	λ* ; λ≥ 0,5	λ^2	Error=1-λ^2	CR=(Σλ)²/((Σλ)²+ΣError); CR≥ 0,7	VE=(Σλ²)/((Σλ²)+ΣError); VE≥ 0,5	Kesimpulan
	KK05	0,843	0,710	0,290			Valid
	KK06	0,807	0,651	0,349			Valid
	Σ	**1,650**	**1,361**	**0,639**			
Kompetensi					0,993	0,993	Reliabel
	X7	0,992	0,984	0,016			Valid
	X8	0,990	0,980	0,020			Valid
	X9	0,990	0,980	0,020			Valid
	Σ	**2,972**	**2,944**	**0,056**			
Y1					0,906	0,888	Reliabel
	KN01	0,912	0,831	0,169			Valid
	KN02	0,909	0,826	0,174			Valid
	Σ	**1,821**	**1,657**	**0,343**			
Y2					0,935	0,934	Reliabel
	KN03	0,998	0,996	0,004			Valid
	KN04	0,885	0,783	0,217			Valid
	Σ	**1,783**	**1,779**	**0,221**			
Y3					0,884	0,829	Reliabel
	KN05	0,895	0,801	0,199			Valid
	KN06	0,887	0,786	0,214			Valid
	Σ	**1,782**	**1,418**	**0,413**			
Y4					0,844	0,764	Reliabel
	KN07	0,883	0,779	0,221			Valid
	KN08	0,853	0,727	0,273			Valid
	Σ	**1,636**	**1,265**	**0,494**			
Komitmen Kerja					0,969	0,962	Reliabel
	Y1	0,869	0,755	0,245			Valid
	Y2	0,915	0,837	0,163			Valid
	Y3	0,990	0,980	0,020			Valid
	Y4	0,993	0,986	0,014			Valid
	Σ	**3,767**	**3,358**	**0,442**			
Y6					0,918	0,905	Reliabel
	KP01	0,927	0,859	0,141			Valid
	KP03	0,917	0,840	0,160			Valid

1	2	3	4	5	6	7	8
Dimensi & Variabel	Indikator	λ* ; λ≥ 0,5	λ^2	Error=1-λ^2	CR=(Σλ)^2 / ((Σλ)^2+ΣError); CR≥ 0,7	VE=(Σλ^2) / ((Σλ^2)+ΣError); VE≥ 0,5	Kesimpulan
	Σ	**1,844**	**1,699**	**0,301**			
Y7					0,882	0,842	Reliabel
	KP05	0,841	0,707	0,293			Valid
	KP06	0,863	0,744	0,256			Valid
	KP07	0,833	0,693	0,307			Valid
	Σ	**2,537**	**2,144**	**0,856**			
Y8					0,908	0,884	Reliabel
	KP08	0,864	0,746	0,254			Valid
	KP10	0,891	0,793	0,207			Valid
	KP11	0,875	0,765	0,235			Valid
	Σ	**2,630**	**2,304**	**0,696**			
Kinerja Pegawai					0,992	0,992	Reliabel
	Y6	0,981	0,962	0,038			Valid
	Y7	0,987	0,974	0,026			Valid
	Y8	0,994	0,988	0,002			Valid
	Σ	**2,962**	**2,924**	**0,066**			

Keterangan :λ* (Kolom 3) adalah *loading factor* dari Tabel 5.62. *Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)Full Model_Fit SEM.*

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Tabel 5.65.diatas menunjukkan bahwa seluruh dimensi dan indikator dari konstruk memiliki nilai faktor muatan standar (*standardized loading factor*) di atas 0,7. Adapun *Construct Reliability (CR)* dari seluruh dimensi dan konstruk diatas 0,7 dan *Variance Extract* (*VE*) seluruhnya di atas 0,5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian, dimensi dan indikator dalam *Full Model_Fit* SEM telah memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.

D. Pengujian Hipotesis

Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya.

Pengujian dilakukan terhadap 2 hipotesis secara simultan dan 7 hipotesis secara parsial.

Pengujian secara simultan dilakukan menggunakan kriteria ***Goodness Of Fit Index*** dari hasil pengujian *Full Model_Fit*sebagaimana tercantum pada Tabel 5.59(h. 260).

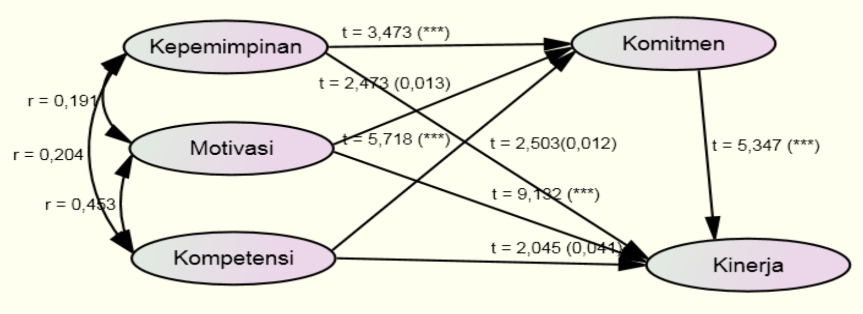
Pengujian secara parsial menggunakan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,05 pada *Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*dari hasil pengolahan oleh AMOS 18 sebagaimana terdapat pada tabel berikut :

Tabel 5.66.*Regression Weights: (Group number 1 - Default model)Full Model_Fit SEM.*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Kerja	<---	Motivasi_Kerja	.112	.045	2.473	.013	par_24
Komitmen_Kerja	<---	Kepemimpinan	.146	.042	3.473	***	par_25
Komitmen_Kerja	<---	Kompetensi_Kerja	.280	.049	5.718	***	par_27
Kinerja_Pegawai	<---	Kepemimpinan	.106	.042	2.503	.012	par_26
Kinerja_Pegawai	<---	Motivasi_Kerja	.462	.051	9.132	***	par_30
Kinerja_Pegawai	<---	Kompetensi_Kerja	.103	.050	2.045	.041	par_40
Kinerja_Pegawai	<---	Komitmen_Kerja	.383	.072	5.347	***	par_56

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Kriteria pengujian adalah tolak H_0atau terima H_1jika nilai C.R. ≥1,96 atau nilai P ≤ 0,05. Nilai CR atau *critical ratio* adalah nilai t tabel statistik dengan taraf kesalahan (α) = 0,05 atau 5%. Sesuai dengan tabel statistik, nilai t kritis adalah 1,96. Adapun hasil t hitung untuk pengujian terhadap ke sembilanhipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 5.16.



Gambar 5.16. Koefisien t hitung (CR) pada Sub-Struktur dan Struktural*Full Model_Fit SEM*

Pengujian Hipotesis 1

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kepemimpinan terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena nilai C.R. sebesar 3,473> 1,96 atau terdapat tanda *** pada P (Gambar 5.16.) maka Ho ditolak, terima H_1. Kesimpulannya adalah : Terdapat pengaruhpositif dan siginifikan kepemimpinan terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Kepemimpinan menurut Goodman *at.al* (2007:275) merupakan sebuah proses pengaruh sosial. Kepemimpinan bukanlah kedudukan, jabatan, atau keuntungan-keuntungan, tetapi merupakan tanggung jawab dan sebuah proses yang bisa diamati, dipahami, dan keterampilannya bisa dipelajari serta dapat dipraktekkan oleh semua orang dimana saja dan kapan saja dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan memiliki kekuatan yang luar biasa. Kepemimpinandapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan dalam segala hal yang organisasi kerjakan untuk diri sendiri ataupun untuk organisasi (Cohen, 2011:1).

Sedangkan pengertian komitmen merujuk pada kesetiaan dan loyalitas. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu (Armstrong, 2000:173).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharefe, Aamer, et.al dengan judul "*Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment*", Koesmono dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Kerja dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*". Dan Desianty, Sovyia dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang*". Dimana hasil dari penelitian tersebut pada umumnya mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen kerja.

Temuan penelitian ini menerima hipotesis yang diajukan bahwakepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 2

H_0 : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan motivasi kerja terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena nilai C.R. sebesar 2,473 > 1,96 atau nilai P sebesar 0,013 <0,05(Gambar 5.16.) maka Ho ditolak, terima H_1. Kesimpulannya adalah : Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Kiesler dan Sakumura seperti yang dikutip oleh Salancik mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan

perilaku. Salancik (2001:284) bahkan menjelaskan bahwa kata komitmen diartikan sebagai suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran yang tidak bisa dimandatkan atau dipaksakan dari luar.

Komitmen sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi, termasuk keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas dan keyakinan pada nilai-nilai organisasi. Sehingga dengan terciptanya motivasi kerja akan tercipta pula komitmen terhadap pekerjaan itu sendiri.

Menurut Arep (2003:12), motif diartikan sebagai sebab-sebab yang menjadi dorongan atau tindakan seseorang, dasar pikiran dan pendapat, sesuatu yang menjadi pokok. Motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang dalam mencapai tujuan seperti yang diharapkan, maka suatu institusi harus dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Choong, Yuen, Oon, et.al dengan judul ”*Intrinsic Motivation and Commitment in The Malaysian Private HigherEducation Institutions: An Empirical Study*”, Alimohammadi, Meysam and Neyshabor dengan judul “*Work Motivation and Commitment Among Iranian Employees*”. Dimana secara keseuluruhan hasil dari penelitian tersebut pada umumnya mengatakan bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas temuan penelitian ini memperkuat hipotesis yang diajukan yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 3

H_0 : Tidak terdapat pengaruhkompetensi terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kompetensi terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena nilai C.R. sebesar 5,718 > 1,96 atau nilai P memiliki tanda tiga bintang (***) (Gambar 5.16.) maka Ho ditolak, terima H_1. Kesimpulannya adalah : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kompetensi terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Komitmen organisasi berkaitan dengan faktor pribadi dan faktor organisasi. Para karyawan yang berusia lebih tua dan telah bekerja lebih dari dua tahun serta mempunyai kebutuhan tinggi untuk berprestasi adalah sangat mungkin memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi (Hersey, 2000:447).

Siegel dan Lane dalam Robbins (2000:440), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang individu dengan suatu organisasi tertentu.

Menurut Boyatzis (2000:23), kompetensi adalah karakteristik- karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang menghasilkan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan (Attwod, 2000:24).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadli, Uus, et.al dengan judul ”*Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen kerja pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdenglok*”, Dimana pada umumnya hasil penelitian mengatakan bahwa kompetensi dapat dipengaruhi oleh komitmen kerja.

Hasil temuan penelitian ini menguatkan hipotesis yang diajukan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 4

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi secara bersama-sama terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena hasil pengujian terhadap Full Model_Fit SEM memenuhi kriteria GOF (Tabel 5.60. Hasil Pengujian GOF *Full Model_Fit SEM*), maka Ho ditolak, terima H_1. Kesimpulannya : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi secara bersama-sama terhadap komitmen kerjapegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh(Wahjosumidjo, 2011:17).

Teori motivasi kerja menurut McKenna (2000:184) mempelajari penjelasan sikologis mengenai apa yang memotivasi seseorang dalam organisasi formal. Motivasi dan *reward* berkaitan erat karena *reward* diberikan bertujuan memotivasi karyawan untuk mencapai pekerjaanya dengan perasaan puas.

Untuk kompetensi menurut Greenberg (2003:5), kompetensi individu adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja, sedangkan Goleman (2004:191) mengemukakan bahwa komitmen dibentuk oleh empat faktor utama yaitu : *visibilitas, ketegasan, keteguhan perilaku dan kemauan pribadi*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Fadli, Uus, et.al dengan judul ”*Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen kerja pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdenglok*”, Choong, Yuen, Oon, et.al dengan judul ”*Intrinsic Motivation and Commitment in The Malaysian Private HigherEducation Institutions: An Empirical Study*”, Alimohammadi, Meysam and Neyshabor dengan judul “*Work Motivation and Commitment Among Iranian Employees*”, Sharefe, Aamer, et.al dengan judul ”*Perceived Leadership Styles And Organizational Commitment*”, Koesmono dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Kerja dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*”. Dan Desianty, Sovyia dengan judul ”*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang*”. Dimana pada umumnya hasil penelitian mengatakan bahwa kompetensi dapat dipengaruhi oleh komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas serta hasil temuan terdahulu, maka hasil temuan ini memperkuat hipotesis bahwa kepemimpinan, motivasi dan kompetensi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 5

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena nilai C.R. sebesar 2,503 < 1,96 atau nilai P sebesar 0,012<0,05 (Gambar 5.16.) maka Ho ditolak, terima H_1. Kesimpulannya : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kepemimpinan

terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Menurut Abeng (2000:23), “kepemimpinan merupakan kunci utama”. Sebagai *key person* dalam suatu organisasi, maka pemimpin harus memiliki wawasan yang luas dan memiliki visi yang jauh kedepan, yang selanjutnya dikomunikasikan kepada seluruh jajarannya, mendorong dan memotivasinya, sehingga tujuan organisasi yang diharapkan dapat dicapai.

Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, anggota kelompok membantu menegaskan status pimpinan dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Bawahan akan merasa termotivasi jika pemimpinnya memberikan contoh yang baik, sehingga akan memunculkan rasa saling membutuhkan dan kinerja pegawai tersebut akan meningkat pula.

Menurut Gibson, (2002:362) kinerja adalah: *“the desire of any employees behavior performance.*” Menurut Smith sebagaimana dalam Sedarmayanti (2001:50) “*Performance is output drive fromprocesseshuman or otherwise.*”Definisi ini membatasi pengertian kerja sebagai hasil atau keluaran dari suatu proses manusia atau lainnya.

Peningkatan kinerja pegawai selain dari kepemimpinan dan kompetensi dibutuhkan pula motivasi kerja yang kuat dari pegawai penatausahaan keuangan tersebut. Motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai selain dari kepemimpinan, kompetensi.

Temuan penelitian ini memperkuat temuan terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantarannya Mahzusi dengan judul ”Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas serta implementasi pada Kinerja Guru Madrasah Aliah di DKI Jakarta”, Belonio, Rochelle Joy dengan judul “*The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok*”, Darlius dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi

terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai". Dimana dalam beberapa penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dan temuan penelitian terdahulu maka hasil temuan penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 6

H_0 : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena nilai C.R. sebesar 9,132> 1,96 atau terdapat tanda *** pada P (gambar 5.16.) maka Ho ditolak, terima H_1. Kesimpulannya : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Handoko (2000:56) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Selanjutnya, Winardi (2004:6) berpendapat bahwa motivasi adalah:

> "Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan".

Motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang dalam mencapai tujuan seperti yang diharapkan, maka suatu institusi harus dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Bernardin (2000:378) mendefinisikan performance sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period"* (Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Kinerja adalah berhasil tidaknya seseorang atau sekelompok orang yang mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya dibandingkan dengan pengorbanannya dalam mencapai hasil kerjanya dan jika prestasi kerja mendekati atau sesuai dengan yang diharapkan, maka pencapaian tujuan akan mudah diraih.

Temuan penelitian ini memperkuat temuan terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantarannya Ali Akbar, et.al dengan judul ”*Impact Of Motivation On The Working Performance OfEmployees- A Case Study Of Pakistan*”, Asim Masood dengan judul “*Impact Of Motivation On Employee Performance With Effect Of training: Specific To Education Sector Of Pakistan*”, Aripin Lombeng, dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya terhadap Kinerja Pengelola Administrasi Keuangan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sulawesi Tenggara”. Dimana dalam beberapa penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Temuan penelitian ini dapat membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 7

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena nilai C.R. sebesar 2,045 > 1,96 atau nilai P sebesar 0,041<0,05 (Gambar 5.16.) maka Ho ditolak, terima H_1. Kesimpulannya : Terdapat pengaruhpositif dan siginifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Menurut Stogdill, (2000:84) komponen–komponen kompetensi mencakup beberapa hal:

a. *Motive* adalah sesuatu cara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.
b. *Traits* adalah karakteristik–karakteristik fisik dan respon–respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
c. *Self Concept* adalah sikap, nilai dan citra dari seseorang.
d. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifikasi tertentu.
e. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Kompetensi sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Kompetensi sepadan dengan layak (*feasible*), handal (*reliable*), cocok, dapat dipercaya dan cerdas.

Menurut Robbins (2000:218), dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Meningkatnya kinerja pegawai adalah suatu keinginan setiap institusi sehingga institusi selalu meninjau kinerja pegawai agar dapat memperbaikinya apabila ada pegawai yang melakukan suatu kesalahan atau penyimpangan dari pekerjaannya, jadi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Temuan penelitian ini memperkuat temuan terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantarannya Ismail, Rahmah, Abidin Syahida Zainal dengan judul "*Impact of workers' competence on theirperformance in the Malaysianprivate service sector*".Dimana penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa kompetensi kerja dapat mempengaruhi terhadap kinerja.

Hasil temuan dalam penelitian ini mampu membuktikan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 8

H_0 : Tidak terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena nilai C.R. sebesar 5,347> 1,96 atau nilai P <0,05 dan memiliki tanda tiga bintang (***) (Gambar 5.16.), makaHo ditolak, dan terima H_1. Kesimpulannya : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Siegel dan Lane dalam Robbins (2000:440), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang individu dengan suatu organisasi tertentu. Komitmen adalah tingkat kemauan dari tindakan yang berhubungan dengan pilihan, adanya tuntutan eksternal untuk bertindak dan adanya dasar ekstrinsik untuk bertindak serta adanya kontributor lainnya untuk bertindak.

Effendi dalam Sukmalana (2007:19) menyatakan kinerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh individu

atau karyawan dalam bidang tugasnya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu karyawan tertentu dan dievaluasi oleh orang–orang tertentu.

Sedangkan kinerja adalah berhasil tidaknya seseorang atau sekelompok orang yang mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya dibandingkan dengan pengorbanannya dalam mencapai hasil kerjanya dan jika prestasi kerja mendekati atau sesuai dengan yang diharapkan, maka pencapaian tujuan akan mudah diraih.

Temuan penelitian ini memperkuat temuan terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantarannya Kamis Ruslan Ade, et.al judul "*The Influence Of Organizational Commitment And Individual Competence On Teacher Performance: In The Learning Organization Perspective*".Dimana penelitian tersebut pada umumnya membuktikan bahwa komitmen kerja dapat mempengaruhi kinerja.

Temuan penelitian ini mampu membuktikan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pengujian Hipotesis 9

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

H_1 : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Kesimpulan : Karena hasil pengujian terhadap Full Model_Fit SEM memenuhi kriteria GOF (Tabel 5.60. Hasil Pengujian GOF *Full Model_Fit SEM*), maka H_0 ditolak, terima H_1. Kesimpulannya : Terdapat pengaruh positif dan siginifikan komitmen kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompetensi

secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Pembahasan :

Yukl (2003:4) mendefinisikan kepemimpinan secara lebih komprehensif yaitu sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan dari sasaran sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi

Menurut Fathoni (2006:80) Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya untuk melakukan sesuatu (gerak), sedangkan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif.

Beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu pengetahuan, pemahaman, skill, nilai, sikap dan ketertarikan (Mulyasa, 2001:38-39). Kemudian menurut Greenberg (2003:5), kompetensi individu adalah deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keahlian seseorang untuk mencapai sasaran kerja.

Para karyawan yang berusia lebih tua dan telah bekerja lebih dari dua tahun serta mempunyai kebutuhan tinggi untuk berprestasi adalah sangat mungkin memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi (Hersey, 2000:447).

Selanjutnya, komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan organisasi tertentu beserta tujuan–tujuannya dan mau menjaga keanggotaannya didalam organisasi tersebut (Robbins, 2000:142).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kamis Ruslan Ade, et.al judul ”*The Influence Of*

Organizational Commitment And Individual Competence On Teacher Performance: In The Learning Organization Perspective", Ismail, Rahmah, Abidin Syahida Zainal dengan judul "*Impact of workers' competence on theirperformance in the Malaysianprivate service sector*", Ali Akbar, et.al dengan judul "*Impact Of Motivation On The Working Performance OfEmployees- A Case Study Of Pakistan*", Asim Masood dengan judul "*Impact Of Motivation On Employee Performance With Effect Of training: Specific To Education Sector Of Pakistan*", Aripin Lombeng, dengan judul "Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya terhadap Kinerja Pengelola Administrasi Keuangan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sulawesi Tenggara". Dimana hasil pada umumnya hasil dari beberapa penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Temuan dalam penelitian ini mampu membuktikan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan komitmen kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

E. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

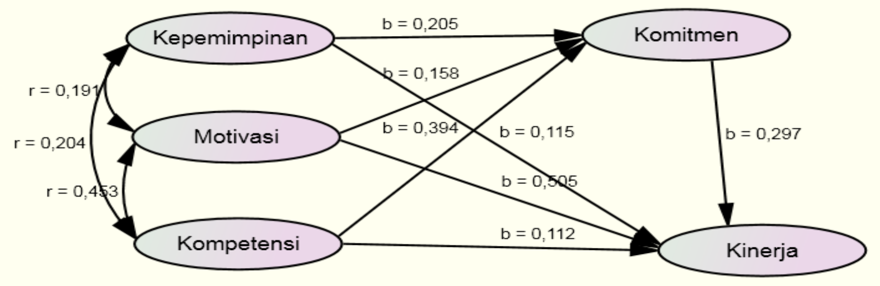
Untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh variabel eksogen terhadapvariabel endogen perlu dianalisis pengaruh baik secara langsung, maupun tidak langsung. Hasil interpretasi ini akan memiliki arti yang penting untuk menentukan strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Dengan analisis pengaruh langsung dan tidak langsung akan diketahui benang merah hasil temuan penelitian, yaitu variable-variabel eksogen mana saja yang dominan mempengaruhi variable endogen.

Hasil perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat pada tabel 5.67., 5.68. dan 5.69.

Tabel 5.67. Pengaruh Langsung*Full Model_Fit SEM.*

	Kompetensi Kerja	Motivasi Kerja	Kepemimpinan	Komitmen Kerja
Komitmen Kerja	.394	.158	.205	.000
Kinerja Pegawai	.112	.505	.115	.297

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.



Gambar 5.17. Koefisien Regresi Pengaruh Langsung *Full Model_Fit SEM.*

Dari tabel 5.67.dan gambar 5.21., dapat diketahui pengaruh langsung masing-masing variabel eksogen terhadap endogen baik dari persamaan *sub-struktura*l maupun *struktural.*

Pada persamaan *sub-struktural* besarnya pengaruh langsung variabel eksogen (kepemimpinan, motivasi dan kompetensi kerja pegawai) terhadap endogen (komitmen kerja pegawai) dapat diurutkan atau di-*ranking* berdasarkan dominansi pengaruhnya sebagai berikut :

1. Kompetensi kerja memiliki pengaruh langsung yang paling dominan terhadap komitmen kerja pegawai, yaitu 0,394.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen kerja pegawai, yaitu 0,205.
3. Motivasi kerja pegawai memiliki pengaruh langsung yang paling rendah terhadap komitmen kerja pegawai, yaitu 0,158.

Adapun hasil perhitungan pengaruh langsungpada persamaan *struktural* besarnya pengaruh langsung variabel eksogen (kepemimpinan, motivasi,kompetensi dan komitmen kerja pegawai)

terhadap endogen (kinerja pegawai) dapat diurutkan atau di-*ranking* berdasarkan dominansi pengaruhnya sebagai berikut :

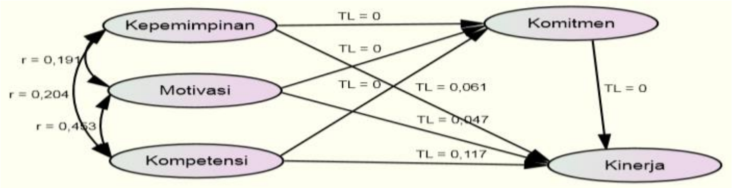
1. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang paling dominan terhadap kinerja pegawai, yaitu 0,505.
2. Komitmen kerja memiliki pengaruh langsung dominan kedua terhadap terhadap kinerja pegawai, yaitu 0,297.
3. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dominan ketiga yang terhadap kinerja pegawai, yaitu 0,115.
4. Kompetensi memiliki pengaruh langsung yang paling kecil terhadap kinerja pegawai, yaitu 0,112.

Dilihat dari hasil pengaruh langsung secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang yang paling utama adalah meningkatkan motivasi kerja pegawai karena motivasi kerja memilki pengaruh langsung sebesar 0,505. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen kerja, perlu upaya peningkatan kompetensi kerja pegawai karena memiliki pengaruh langsung yang terbesar yaitu 0,394.

Tabel 5.68. Pengaruh Tidak Langsung*Full Model_Fit SEM.*

	Kompetensi Kerja	Motivasi Kerja	Kepemimpinan	Komitmen Kerja
Komitmen Kerja	.000	.000	.000	.000
Kinerja Pegawai	.117	.047	.061	.000

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.



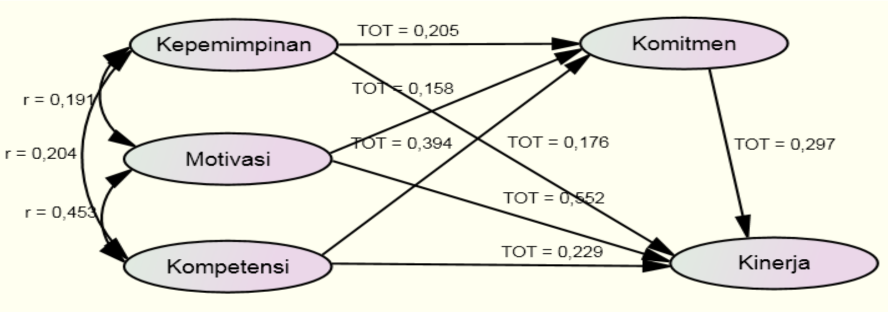
Gambar 5.18. Koefisien Pengaruh Tidak Langsung *Full Model_Fit SEM*

Tabel 5.68. dan gambar 5.18. menjelaskan pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan, motivasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap kinerja, yaitu 0,117. Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung 0,061 dan pengaruh tidak langsung yang palaing kecil adalah motivasi kerja, yaitu 0,047.

Tabel 5.69. Pengaruh Total *Full Model_Fit SEM.*

	Kompetensi Kerja	Motivasi Kerja	Kepemimpinan	Komitmen Kerja
Komitmen Kerja	.394	.158	.205	.000
Kinerja Pegawai	.229	.552	.176	.297

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.



Gambar 5.19. Koefisien Pengaruh Total*Full Model_Fit SEM*.

Tabel 5.69 dan gambar 5.19. menunjukkan bahwa pada persamaan *sub-struktural*, kompetensi kerja memiliki pengaruh total yang paling besar (0,394) terhadap komitmen kerja dibanding pengaruh total dari kepemimpinan (0,205) atau motivasi kerja (0,158).

Kemudian pada persamaan *struktural*, motivasi kerja memiliki pengaruh total yang paling besar (0,552) terhadap kinerja pegawai dibanding pengaruh total kompetensi (0,229), komitmen kerja (0,297) atau kepemimpinan (0,176).

Dari hasil analisis perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini, dapat disimpulkan dalam table 5.70.

Tabel 5.70. Distribusi Pengaruh Total Lengkap *Full Model_Fit SEM.*

Pengaruh Langsung			Skor	Hasil	Pengaruh Tidak Langsung			Skor	Kesimpulan
Kepemimpinan	<- >	Komitmen	0,252	>	Kepemimpinan	<- >	Kinerja	0,061	Komitmen kerja bukan variable intervening
Motivasi	<- >	Komitmen	0,158	>	Motivasi	<- >	Kinerja	0,047	
Kompetensi	<- >	Komitmen	0,394	>	Kompetensi	<- >	Kinerja	0,117	
					Komitmen	<- >	Kinerja	0,000	

Sumber: Data primer hasil penelitian, diolah peneliti dengan AMOS 18.00.

Table 5.70, sedikitnya dapat memberikan tiga hal penting, yaitu: *Pertama*, komitmen kerja dalam penelitian ini bukan merupakan variabel *intervening*. Hal itu karena pengaruh langsung dari masing-masing konstruk eksogen (kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja) terhadap kinerja pegawai lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Pengaruh langsung dari konstruk eksogen terhadap kinerja pegawai, yaitu : kepemimpinan sebesar 0,252, motivasi kerja sebesar 0,158 dan kompetensi kerja sebesar 0,394. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari konstruk eksogen terhadap kinerja pegawai melalui komitmen kerja, yaitu : kepemimpinan sebesar 0,061, motivasi kerja sebesar 0,047 dan kompetensi kerja sebesar 0,117.

Kedua, untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih optimal yang harus dilakukan oleh manajemen adalah memotivasi kerja para pegawainya karena motivasi kerja memiliki pengaruh total yang paling besar (0,552) terhadap kinerja pegawai dibanding pengaruh total kepemimpinan (0,176), kompetensi kerja (0,229) atau komitmen kerja (0,297).

Ketiga, untuk meningkatkan komitmen kerja para pegawai, maka pihak manajemen harus menerapkan meningkatkan kompetensi para pegawai mengingat kompetensi memiliki pengaruh total yang paling besar (0,394) baru kemudian langkah berikutnya penerapan kepemimpinan yang tepat karena kepemimpinan memiliki pengaruh total terbesar kedua (0,205) terhadap komitmen kerja dibanding pengaruh total dari motivasi kerja (0,158).

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, pengujian statistik dan pembahasan yang telah dilakukan pada Bab V, penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Komitmen Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komitmen kerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Temuan ini berdasarkan hasil CR 3,473 > 1,96 dan P < 0,05 atau memiliki tiga tanda bintang (***). Dengan demikian hipotesis ini signifikan pada level 0,01 (1%). Sedangkan dimensi yang paling dominan adalah Perilaku Kepemimpinan (X1 = 0,993) diikuti oleh kemampuan Manajerial (X2 = 0,962).
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Temuan ini berdasarkan hasil CR 2,473 > 1,96 dan P 0,01 < 0,05. Sedangkan dimensi yang paling dominan adalah Eksistensi (X4 = 0,993) dan Afiliasi (X5 = 0,993).
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Temuan ini berdasarkan hasil CR 5,718 > 1,96 dan P < 0,05 atau memiliki tiga tanda bintang (***). Dengan demikian hipotesis ini signifikan pada level 0,01 (1%). Sedangkan dimensi yang paling dominan adalah Pengetahuan (X7 = 0,992) diikuti oleh Keterampilan (X8 = 0,990) dan yang terakhir Kemampuan (X9 = 0,990).
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kerja secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

dalam Kota Palembang. Dengan telah terpenuhinya koefisien GOF pada *Full Model*.

5. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Temuan ini berdasarkan hasil CR 2,503 > 1,96 dan P 0,01 < 0,01. Sedangkan dimensi yang paling dominan adalah Perilaku Kepemimpinan (X1 = 0,993) dan Kemampuan Manajerial (X2 = 0,962).
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Temuan ini berdasarkan hasil CR 9,132 > 1,96 dan P < 0,05 atau memiliki tiga tanda bintang (***). Dengan demikian hipotesis ini signifikan pada level 0,01 (1%). Sedangkan dimensi yang paling dominan adalah Eksistensi (X4 = 0,993) dan Afiliasi (X5 = 0,993).
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Temuan ini berdasarkan hasil CR 2,045 > 1,96 dan P 0,04 < 0,05. Sedangkan dimensi yang paling dominan adalah Pengetahuan (X7 = 0,992) diikuti oleh Keterampilan (X8 = 0,990)
8. Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Temuan ini berdasarkan hasil CR 5,347 > 1,96 dan P < 0,05 atau memiliki tiga tanda bintang (***). Dengan demikian hipotesis ini signifikan pada level 0,01 (1%). Sedangkan dimensi yang paling dominan adalah Komitmen pada anggota kelompok (Y4 = 0,993), Komitmen pada diri sendiri (Y3 = 0,990), Komitmen pada organisasi (Y2 = 915) dan Komitmen pada pegawai (Y1 = 0,869).
9. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi kerja dan komitmen kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang. Dengan telah terpenuhinya koefisien GOF pada *Full Model*.

B. Implikasi Kebijakan Manajerial

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam memberikan rekomendasi implementasi kebijakan manajerial, khususnya dalam rangka meningkatkan komitmen kerja dan kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Dengan demikian dapat direkomendasikan skala prioritas kebijakan yang harus didahulukan. Untuk memberikan rekomendasi implementasi implikasi kebijakan yang dapat dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang digunakan koefisien estimasi pada dimensi atau indikator yang paling dominan berdasarkan (*Standardized Regression Weight Full Model_Fit*).

1. Untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang perlu ditingkatkan upaya yang lebih baik dalam kompetensi kerja bagi para pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang, dengan melihat indikator-indikator yang menunjukkan koefisien terbesar dalam mempengaruhi komitmen kerja di antaranya:
   a) Indikator komitmen kerja yang paling dominan adalah ; KK05 estimasi sebesar 0,843 dengan pernyataan "**Kemauan mengembangkan kemampuan diri**" serta KK03 estimasi sebesar 0,833 dengan pernyataan "**Keahlian dan Profesionalisme**". Sehingga kemudian implikasi kebijakan yang dapat peneliti masukan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang dalam meningkatkan komitmen kerja melalui kompetensi kerja pegawai adalah dengan para pegawai diharapkan mampu dan mau mengembangkan kemampuan yang mereka miliki serta meningkatkan keahlian dan profesionalismenya, sehingga pada akhirnya diharapkan kinerja para pegawai akan meningkat.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang perlu ditingkatkan upaya yang lebih baik dalam pemberian motivasi kerja bagi para pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang,

dengan melihat indikator-indikator yang menunjukkan koefisien terbesar dalam mempengaruhi kinerja pegawai di antaranya :

a) Indikator motivasi kerja yang paling dominan adalah ; MK04 estimasi sebesar 0,953 dengan pernyataan "**Jaminan Kerja**" serta MK05 estimasi sebesar 0,910 dengan pernyataan "**Interaksi dengan Lingkungan**". Sehingga kemudian implikasi kebijakan yang dapat peneliti masukan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang guna meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja pegawai adalah dengan memberikan jaminan kerja yang layak dan sesuai dengan kemampuan serta memberikan kebebasan kepada para pegawai dalam berinteraksi dengan lingkungan kerjanya, sehingga pada akhirnya diharapkan kinerja para pegawai akan meningkat.

C. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan pada bagian sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai masukan untuk para pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang, dalam rangka menerapkan implementasi atau pengambilan tindakan strategis dalam peningkatan komitmen kerja dan kinerja pegawai.

Adapun beberapa saran yang dapat disampaikan adalah :

1. Saran Untuk Organisasi

Upaya-upaya atau tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen kerja:

a. Para pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang secara simultan atau bersama-sama hendaknya meningkatkan dan memperbaiki kemampuan kepemimpinan, memberikan motivasi kepada para pegawai secara berkelanjutan dengan berbagai teknik serta meningkatkan kompetensi para pegawai melalui pelatihan-pelatihan dan praktek lapangan atau studi banding dalam meningkatkan komitmen kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam Kota Palembang.

b. Dalam meningkatkan komitmen kerja para pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam Kota Palembang, dapat secara langsung melalui peningkatkan kompetensi kerja para pegawai.
c. Dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) dalam Kota Palembang dapat dilakukan melalui pemberian motivasi agar para pegawai terus belajar dan berprestasi tinggi serta dapat memanfaatkan berbagai macam sumber daya organisasi yang tersedia.
d. Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan pegawai yang memiliki komitmen kerja yang tinggi karena komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Upaya untuk meningkatkan kompetensi kerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang dapat melalui pemberian tanggungjawab yang tinggi kepada para pegawai serta tuntutan pelayanan yang optimal dalam bekerja.

2. Saran Untuk Penelitian Lanjutan

Dalam penelitian lanjutan, penelitian mengenai komitmen kerja dan kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang perlu diteliti variabel-variabel yang teridentifikasi dalam latar belakang penelitian ini namun belum diteliti.

Dari variabel eksogen yang diteliti hanya kepemimpinan dan kompetensi kerja yang berpengaruh terhadap komitmen kerja pegawai pada *sub-struktur 1.* Pada *sub-struktur 2* variabel eksogen hanya motivasi kerja dan kompetensi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam Kota Palembang.

Oleh karenanya disarankan pada peneliti selanjutnya untuk meneliti variabel-variabel lain yang berkaitan dengan upaya peningkatan komitmen kerja dan kinerja pegawai seperti yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abeng, Tanri. 2000. *Gagasan, Wawasan, Terapan dan Renungan*. Jakarta: PT. Midas Surya Grafindo.

Afdhal, Ahmad Fuad. 2004.*Ide Kreatif dari Kepemimpinan Hingga Motivasi.* Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Agustian, Ginanjar. 2001.*Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi & Spiritual ESQ*. Jakarta: Penerbit Arga.

Asim, Masood. 2013. *Impact Of Motivation On Employee Performance With Effect Of training: Specific To Education Sector Of Pakistan. International Journal of Scientific and Research Publications,* Volume 3, Issue 9, September 2013 1 ISSN 2250-3153.

Ali Akbar, et.al. 2012. *Impact Of Motivation On The Working Performance Of Employees- A Case Study Of Pakistan. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies Vol. 1(4) pp. 126-133, May, 2012. Available*. online http://garj.org/garjmbs/index.htm. Copyright © 2012 Global Advanced Research Journals.

Amstrong, Michael. 2000. *How to be an Even Better Manager*, Alih Bahasa: Daniel Wirajaya. Jakarta: Binarupa Aksara.

Anoraga, Panji. 2000.*Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Arep Tanjung, Muhammad Ali. 2003. *Kamus Bahasa Indonesia Modern*. Jakarta: Gramedia.

Aripin, Lombeng. 2005. *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasinya terhadap Kinerja Pengelola Administrasi Keuangan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sulawesi Tenggara,* Makassar. Tesis: Universitas Negeri Makasar.

Attwod and Dimnock. 2000.*Human Resource Management.*London: *The Association for Management Education and Development*.

Alimohammadi, Meysam and Neyshabor, Ali Jamali. 2013.*Work Motivation And Commitment Among Iranian Employees, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Vol. 1 No. 3*.

Bangun, Wilson. 2012.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Bernadin and Russell. 2000. *Public Personnel Administration*. New York: Harper and Row Publishers.

Belonio, Rochelle Joy. 2012. *The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok,* MBA Stamford International University, Journal International.

Boyatzis, E Richard.2000.*The Competent Manager, A Model for Effective Performance*. New York: John-Willey and Sun.

Bruce J. Avolio,Weichun Zhu,William Koh,Puja Bhatia. 2001. *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*, USA. Journal, University of North Carolina at Charlotte, North Carolina.

Carrell, Michael R., Elbert Norbert F and Hatfield, Robert D. 2000. *Human Resource Management, Global Strategies for managing a Diverse Workforce,* 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Choong, Yuen, Oon, et.al. 2011. *Intrinsic Motivation And Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study,* International Referred Research Journal Vol. II, Issue-4, Oct, 2011.

Cohen, William. 2011. *The New Art of The Leader, Setiap Pemimpin Harus Baca Buku ini*. Jakarta: Tangga Pustaka.

Dale, Margaret. 2003. *Recruitment and Selection Process.* Jakarta: Gramedia.

Darlius. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai*. Jakarta: Disertasi UPI-YAI.

Davis, Keith, & Jhon W. Newstrom. 2001. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.

Dessler Gary. 2002. *Human Resource Management, Eight Edition*. New Jersey: Upper Saddle River By Prentice Hall, inc.

Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja pada PT POS Indonesia (Persero) Semarang.

Dimmock, Clive and Walker, Allan. 2008.*Educational Leadership, Culture and Diversity*. New York: Sage Publishing.

Djatmiko, Yayat Hayati. 2005.*Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Fadli, Uus, et.al. 2012.*Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Komitmen Kerja pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdenglok. Jurnal Manajemen vol. 09 no. 2 Januari*.

Fajar, Heru. 2010.*Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: YKPN.

Fathoni, Abdulrrahmat. 2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Ferdinand, Agusti. 2006. *Analisis SEM.* Semarang: Universitas Diponegoro.

Gardner, John W. 2001. *On Leadership*. New York: The Free Press.

Ghozali, Imam. 2008. *SEM dengan PLS*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gibson, James L, John M. Ivancevich and James H. Donnely. 2002. *Organisasi dan Manajemen :Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta, Erlangga.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and McKee. 2004. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi.* Terjemahan Annie. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Goodman, Stephen H., Fandt, Patricia M., Michlitsch, Joseph F., Lewis Pamela S. 2007. *Management Challengers For Tomorrow's Leaders*. New York: Thomson.

Greenberg, J. dan Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersy: Prentice-Hall International.

Hair, J.F. Anderson, R.E, Tatham, R.L. and Black, W.C. 2000. *Multivariate Data Analysis,* 5th Edition. USA: Upper Saddle River. Prentice Hall.

Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*, Edisi II. Yogyakarta: BPFE.

Haryono, Siswoyo. 2009.*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Manajer*.Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.

Haryono, Siswoyo. 2010.*Intisari Teori Kepemimpinan*.Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.

Haryono, Siswoyo. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis.* Palembang: Universitas Tridinanti.

Haryono, Siswoyo. 2011. *Statistik Penelitian Manajemen dengan Program SPSS,* Program Pascasarjana Magister Manajemen. Palembang: Universitas Tridinanti.

Hasibuan, S.P. Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia dasar dan kunci keberhasilan*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.

Hersey, Paul, Blanchard.2000.*Kunci Sukses Pemimpin Situasional*, terjemahan Dwi Astuti. Jakarta: Delapratasa.

Ismail, Rahmah, Abidin, Syahida Zainal. 2010.*Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector.* Peer-reviewed & Open access journal, Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector | *BEH, July, 2010*

Ivanchevic, M Jhon, Konospake, Robert and Matteson, Michel. 2006.*Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Alih bahasa : Gina Gania. Jakarta: Erlangga.

Uha, Nawawi, Ismail. 2013.*Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Kencana. Jakarta.

Jogiyanto. 2011. Konsep dan Aplikasi SEM. Yogyakarta: YKPN.

Kamis, Ruslan Ade, et.al, 2013, *The Influence Of Organizational Commitment And Individual Competence On Teacher Performance: In The Learning Organization Perspective, International Jurnal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 3 No. 8.*

Kartono, Kartini. 2001.*Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta: PT Rajawali Pers.

Kaswan. 2013. *Leadhership and Teamworking.* Bandung: Alfabeta.

Kreitner and Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi, Organization behavior*, Edisi 9, Buku 1 dan 2, Copy Editor: Rosidah. Jakarta: Salemba Empat.

Keith, Davis and Newstrom, John W. 2001. *Organizational Behavior – Human Behavior at work.* Tenth Edition, New York, McGraw-Hill. International Edition.

Kim, Buch. 2001. *The Role of Leadership and Culture*, Journal, USA. University of North Carolina at Charlotte, North Carolina.

Konopaske, Robert., Donnelly, James H., Ivancevich, John M., Gibson, James L. 2006. *Organizations*. New Jersey: McGrawhill.

Kotler, Philip. 2*najemen Pemasaran*, Penerjemah : Cahyono Tribambang. Jakarta: Prenhallindo002. *Ma*.

Kouzes, M. James, Posner Z Barry. 2003. *Credibility, How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. New York: Jose Bass.

Koesmono, Teman. 2006. *Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Kerja dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*. Jurnal Ekonomi, Manajemen, FE Univ. Kriten Petra. *http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID =MAN*).

LAN dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Mahsusi. 2010. *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Profesionalitas serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Madrasah Aliah di DKI Jakarta.* Disertasi. Jakarta: UPI Y.A.I.

Mangkunegara. 2011.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.

Masaong, Kadim, Arfan A, Tilomi. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta.

Maulana, Eko, Ali. 2013. *Kepemimpinan Integratif*. Jakarta: PT. Multi Cerdas Publishing.

McAshan, H.H. 2000. *Competency-Based Education and Behavioral Objectives*. New Jersey: Educational Technology Publications, Engelwood Cliffs.

McKenna, Eugene and Beech Nic. 2000. *The Essense of Human Resources Management*. Pearson, 1 edition.

Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10 jilid 1,* Penerjemah : Bayu Airlangga. Jakarta: Erlangga.

Mulyasa. 2001. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Munir, Baderel. 2012. *Six Dimension Organization, dengan Pendekatan Organization Development.*Yogyakarta: Graha Ilmu.

Narmodo, H., & Wajdi, M. F. 2011. Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri. Dayasaing, 5(2), 1-64. Jurnal tidak dipublikasikan.

Nawawi, Hadari. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Ndraha, Talizuduhu. 2005.*Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Nirachon Chuttipattana and Faridahwati Mohd. Shamsudin. 2010. *Organizational culture as a moderator of the personality managerial competency relationship, Journal,* College of Business, Universitas Utara Malaysia, Kedah, Malaysia.

Paul, Grennberg dan Baron, 2001. *Manajemen Personalia, Tehnik dan Konsep Modern*. Penerjemah : Sunyoto Agus. Jakarta: Prenhalindo.

Rivai, Veithzal. 2004.*Kiat Memimpin dalam Abad 21*. Jakarta:Murai Kencara.

Rivai, Veithzal. 2011.*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Rivai,Veithzal dan Mulyadi, Dedy. 2010 *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.

Rivai, Veithzal, Basri, Ahmad Fawzi, Sagala, Murni dan Abdullah. 2011. *Performance Appraisal, Sistem yang tepat untuk menilai karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Edisi-2, Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, Stephen P. 2000.*Organization Behavior Concepts, Controversies, Aplications*. Seventh Edition. Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall International. Inc.

Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.

Robbins, Stephen P.Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Ruky, Achmad. 2002.*Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Saal, Frank E., Knight, Patrick A. 2001. *Industrial/Organizational Psychology Science & Practice*. California: Brook/Cole Publishing Company.

Salancik, G. 2001. *Commitment And The Control Of Organizational Behavior And Belief.* Chicago: St. Clair Press.

Santoso, Singgih. 2011. *SEM Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*. Jakarta: Komputindo.

Sarwono, Jonathan. 2011. *Mixed Methods*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2014. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sharefe, Aamer, et.al, 2012, *Perceived Leadership Styles and Commitment, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, May 2012, Vol. 4 No. 1, ijcb.webs.com.*

Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja,* Edisi 3, Jakarta: Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia.

Spencer, Lyle M. And Signe M. Spencer. 2000. *Competence Work: Model for Superior Performance.* John Wiley and Sons, Inc.

Spitzer, R. Dean. 2001. *Supermotivation, Amacom, a Blueprint for Energizing Your Organization from Top to Bottom*, American Management Association.

Stogdill, R. M. 2000. *Handbook of Leadership; A Survey Of The Literature*. New York: Free Press.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi.*Bandung: Alfabeta.

Suharsono. 2012. *Pengetahuan Dasar Organisasi, Konsep-konsep Dasar, Teori, Struktur dan Perilaku*. Jakarta: Universitas Atma Jaya.

Sukmalana, Soelaiman. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Intermadia Personalia Utama.

Sukmalana, Soelaiman. 2007. *Manajemen Kinerja, Langkah efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kerja.*Jakarta: Intermedia Personalia Utama.

Sukmalana, Soelaiman. 2010. *Perencanaan SDM.*Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.

Sutisna, Oteng. 2000.*Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Suwarto. 2014. Manajemen Kinerja. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.

Terry, Robert W. 2002. *Kepemimpinan Autentik Keberanian untuk Bertindak*. Alih Bahasa : Suminto Hari. Batam: Interaksara.

Tjiptono dan Diana. 2003. *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.

Timpe, Dale. 2003. *Memimpin Manusia,* Alih Bahasa Cikmat Sofyan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Timpe, Dale A. 2003. *Leadership (Kepemimpinan),* Alih bahasa Cikmat Sofyan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Timpe, Dale A. 2003. *Memotivasi Pegawai*, Alih bahasa Cikmat Sofyan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Triton, PB. 2005.*Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu.

Wahjosumidjo. 2001 *Kepemimpinan dan Organisasi.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wahjosumidjo 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: Grafindo.

Waluyo, Minto. 2011. *Panduan dan Aplikasi SEM*. Jakarta: PT. Indeks.

Wibowo. 2013. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan.*Jakarta: YKPN.

Wijanto, Hari Setyo. 2008. SEM dengan Lisrel 8.8. Jakarta: Graha Ilmu.

Wijaya, Tony. 2009. *Analisis Structural Equation Modeling*. Yogyakarta: Atmajaya.

Winardi. 2004.*Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Wirawan. 2007. *Budaya dan iklim organisasi*, *Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yamin, Sofyan, Kurniawan. 2011. *Partial Least Square Path Modeling.*Jakarta: Salemba Infotek.

Yukl, Gary. 2003. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, alih bahasa Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.

Yuniarsih, Suwanto. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Zwell, Michael. 2000. *Creating a Cultural of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

........................Revisi Permendagri No. 59 Tahun 2007, Revisi Permendagri No. 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

....................Permendagri No. 13 Tahun 2006, *tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*